



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS PARA COMUNITARIO PROYECTO DE
DESARROLLO ECOTURÍSTICO COMUNITARIO
(PRODECOS)”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: MARIANA LEONELA RODRÍGUEZ ALOMOTO

TUTOR: ECON MARGARITA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS PARA COMUNITARIO PROYECTO DE
DESARROLLO ECOTURÍSTICO COMUNITARIO
(PRODECOS)”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARIANA LEONELA RODRÍGUEZ ALOMOTO

TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

La Libertad, Marzo del 2012

APROBACION DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA COMUNITARIO PROYECTO DE DESARROLLO ECOTURÍSTICO COMUNITARIO PRODECOS**” elaborado por la Srta. MARIANA LEONELA RODRÍGUEZ ALOMOTO, egresado de la Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Econ. Margarita Panchana

TUTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres por brindarme su apoyo, esfuerzo, comprensión y amor.

AGRADECIMIENTO

A dios, por ser la luz en cada uno de mis pasos. A la universidad, a mis maestros y maestras por brindarme los conocimientos, a mi tutora de tesis Eco. Margarita Panchana por su dirección investigativa, su apoyo profesional y fortaleza humana. Finalmente, a mi familia eje principal de este triunfo.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc.
DECANA DE LA FACULTAD

C.C. ADMINISTRATIVAS

Ec. Pedro Aquino Caiche
DIRECTOR DE ESCUELA

Ec. Margarita PanchanaPanchana
PROFESOR-TUTOR

Ec. Hermelinda Cochea Tomalá
PROFESOR DEL ÁREA

Abg. Milton Zambrano Coronado, Msc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE MPRESAS

MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

RESUMEN

Autor: Mariana Rodríguez A.

Tutor: Ec. Margarita Panchana

El manual tiene como objetivo el establecimiento de lineamientos básicos de gestión del talento humano bajo el enfoque de competencias permitiendo mejorar el desempeño del personal. El marco referencial esta formado por las diferentes conceptualizaciones empezando por la gestión administrativa continuando con la gestión del talento humano bajo el enfoque de competencias, sus diferentes fases, procesos que involucra cada fase y por ultimo definiciones del acrónimo pymes. La metodología usada para el desarrollo del proyecto se inicio con una investigación cualitativa y subjetiva, ya que se investiga competencias del talento humano, la modalidad que se considero es la de un proyecto factible; los tipos de investigación utilizada fue la investigación de campo y bibliográfica; las técnicas de investigación utilizada fueron la entrevista, observación y encuestas y los instrumentos que se utilizo fueron la entrevista y encuesta. En lo referente al contenido del proyecto en la primera parte se realiza una introducción mediante la explicación de términos básicos se continua con el establecimiento de la estructura de un modelo de competencias básicas, se identifica las competencias básicas de las pymes, se elabora un modelo de competencias de acuerdo a la estructura establecida con base a las competencias de las pymes, las mismas que servirán para el desglose en cada fase del proceso de gestión, en cada fase se encuentra un grupo de competencias que se utiliza en dicha fase con su respectivo ejemplo de aplicación, y en los anexos constan los formatos de descripción de puestos, entrevistas, evaluación y capacitación todo por competencias. Se concluye que la gestión del talento humano por competencias es un proceso dinámico que genera expectativa de cambios dentro de la organización donde se aplique permitiendo ubicar a las personas de acuerdo a sus habilidades, aptitudes, destrezas direccionándolos a la misión, visión, objetivos y estrategias de las pymes.

INDICE GENERAL

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V
INDICE GENERAL	VI
INDICE DE GRÁFICOS	XI
INDICE DE CUADROS.....	XII
INDICE DE ANEXOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVO GENERAL	7
OBETIVO ESPECÍFICO.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
HIPOTESIS	9
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	10
CAPITULO I	12
1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	12
1.1.Gestión del Talento Humano	12
1.2.Gestión del Talento Humano por Competencias	13
1.3.Reclutamiento del Talento Humano	14
1.3.1. Definición e importancia	14
1.3.2. Fuentes de reclutamiento.....	15
1.3.3. Métodos de reclutamiento.....	15
1.4.Selección del Talento Humano	17
1.4.1. Definición e Importancia	17
1.4.2. Procesos de selección del Talento Humano.....	18
1.4.2.1.Entrevista.....	19
1.4.2.2.Revisión de solicitudes	19

1.4.2.3.Administración de pruebas de selección	20
1.4.2.4.Entrevista de empleo	21
1.4.2.5.Verificación de referencias personales.....	21
1.4.2.6.Investigación de Antecedentes.....	22
1.4.2.7.Decisión de selección	22
1.4.2.8.Examen físico.....	23
1.4.2.9.Aceptación o rechazo del solicitante	23
1.5.Desarrollo y Capacitación del Talento Humano.....	23
1.6.Evaluación de desempeño	25
1.7.Competencias	26
1.7.1. Clases de competencias	27
1.8.Pequeñas y Medianas Empresas	29
1.9.Prodecos	31
CAPITULO II.....	35
2. Metodología de la investigación	35
2.1.Diseño de la investigación.....	35
2.2.Modalidad de la investigación	36
2.3.Tipos de investigación.....	38
2.4.Métodos de investigación	39
2.5.Técnicas de investigación.....	40
2.6.Instrumentos de Investigación	42
2.7.Población y Muestra.....	44
2.8.Procedimientos de la investigación.....	49
2.8.1. Interpretación de datos	50
2.9.Análisis FODA	51
CAPITULO III	53
3. Análisis e Interpretación de resultados.....	53
3.1.Análisis de resultados de las entrevistas	53
3.2.Análisis de los resultados de las encuestas.....	60
3.3.Conclusiones.....	81

3.4.Recomendaciones	83
3.5.Análisis de la escala de Lickert.....	84
3.6.Comprobación de hipótesis	85
3.6.1. Chi - cuadrada.....	85
CAPITULO IV.....	90
4. Manual de gestión de talento humano por competencias.....	90
Contenido	92
Introducción.....	93
Misión, visión objetivos del manual.....	94
4.1.Gestión del talento humano por competencias	95
4.1.1. Las personas y las necesidades dentro de la organización	95
4.1.2. Los roles dentro de la gestión del talento humano.....	96
4.1.3. Sistema de Gestión del Talento Humano	96
4.1.4. Introducción al concepto de competencias.....	98
4.2.Enfoque de competencias.....	100
4.2.1. Identificación de las características de las pymes.....	100
4.2.2. Definición de un modelo de competencia	109
4.2.3. Pasos para establecer el modelo.....	110
4.2.4. Estructura de un modelo de competencia a nivel de empresas.....	110
4.2.5. Identificación de las competencias básicas para pymes.....	111
4.2.6. Modelo de Competencias básicas para pymes.....	112
4.3.Análisis de puestos por competencias.....	117
4.3.1. Análisis de puestos	117
4.3.2. Descripción y Especificación del puesto.....	120
4.4.Selección de personal por competencias.....	123
4.4.1. Técnicas y herramientas de selección	125
4.5.Gestión y Evaluación por competencias	130
4.5.1. Gestión de desempeño.....	130
4.5.1.1.Ciclo de la gestión de desempeño	131
4.5.2. Evaluación de desempeño por competencias.....	132

4.5.2.1. Proceso de evaluación de desempeño por competencia.....	132
4.5.2.2. Métodos utilizados en la evaluación de desempeño.....	133
4.6. Capacitación y desarrollo por competencias	136
4.6.1. Fases del proceso de capacitación.....	137
Conclusiones.....	139
Recomendaciones	140
Bibliografía.....	141
Anexos	145
Glosario.....	159

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Actividades eficientes y eficaces	54
Gráfico 2: Contribución de actividades para el mejoramiento del negocio	55
Gráfico 3: Trabajo en equipo.....	56
Gráfico 4: Nivel de Instrucción	57
Gráfico 5: Grado de motivación	58
Gráfico 6: Planteamiento de objetivos	59
Gráfico 7: Contribución de las personas al alcance de los objetivos.....	61
Gráfico 8: Las personas se someten a un proceso de selección	62
Gráfico 9: La capacitación es indispensable	63
Gráfico 10: Asistiría a cursos y talleres para mejorar su desempeño	64
Gráfico 11: Diseño de planes para las capacitaciones	65
Gráfico 12: Colaboración con evaluaciones.....	66
Gráfico 13: Iniciativa en el desarrollo de actividades.....	67
Gráfico 14: Promover actividades innovadoras	68
Gráfico 15: Los conocimientos son producto de la experiencia.....	69
Gráfico 16: Los conocimientos son adquiridos de manera formal.....	70
Gráfico 17: Conoce el detalle de las actividades.....	71
Gráfico 18: Colaboración	72
Gráfico 19: Cumplimiento de actividades.....	73
Gráfico 20: Uso de habilidades	74
Gráfico 21: Cumplimiento de las necesidades del cliente	75
Gráfico 22: Organiza su trabajo para satisfacer las necesidades del cliente.....	76
Gráfico 23: Afronta diversas situaciones que se producen en la empresa.....	77
Gráfico 24: Establecimiento de p programas para alcanzar objetivos.....	78
Gráfico 25: Proporciona información para el desarrollo de actividades.....	79
Gráfico 26: Atención al cliente.....	80
Gráfico 27: Sistema de gestión del talento humano	97
Gráfico 28: Formato de un análisis Foda	99
Gráfico 29: Organigrama de Prodecos.....	109
Gráfico 30: Estructura de un modelo de competencias.....	110
Gráfico 31: Análisis de puesto.	117
Gráfico 32: Personal de Prodecos.....	118
Gráfico 33: Proceso de Selección por Competencias	123
Gráfico 34: Gestión del desempeño.....	131
Gráfico 35: Evaluación de desempeño por competencias.....	132
Gráfico 36: Proceso de capacitación.....	137

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Cuadro de operacionalización de las variables.....	10
Cuadro 2: Población.....	45
Cuadro3: Muestra	49
Cuadro4: Actividades eficientes y eficaces.....	54
Cuadro5: Contribución de actividades para el mejoramiento del negocio	55
Cuadro6: Trabajo en equipo	56
Cuadro7: Nivel de instrucción.....	57
Cuadro8: Grado de motivación	58
Cuadro9: Planteamiento de objetivos	59
Cuadro10: Contribución de las personas al alcance de los objetivos	61
Cuadro11: Las personas se someten a un proceso de selección.....	62
Cuadro12: La capacitación es indispensable.....	63
Cuadro13: Asistencia a cursos y talleres para mejorar su desempeño	64
Cuadro14: Diseño de planes para las capacitaciones.....	65
Cuadro15: Colaboración con evaluaciones	66
Cuadro16: Iniciativa en el desarrollo de actividades	67
Cuadro17: Promover actividades innovadoras.....	68
Cuadro18: Los conocimientos son producto de la experiencia.....	69
Cuadro19: Los conocimientos son adquiridos de manera formal	70
Cuadro20: Conoce el detalle de las actividades	71
Cuadro21: Colaboración	72
Cuadro22: Cumplimiento de actividades	73
Cuadro23: Uso de habilidades.....	74
Cuadro24: Cumplimiento de las necesidades del cliente.....	75
Cuadro25: Organiza su trabajo para satisfacer las necesidades del cliente	76
Cuadro26: Afronta diversas situaciones que se producen en la empresa.	77
Cuadro27: Establecimiento de programas para alcanzar objetivos	78
Cuadro28: Pregunta de comprobación de hipótesis.....	86
Cuadro 29: Proceso de Gestión del Talento Humano por competencias para las Pymes	91
Cuadro 30: Cuadro de evaluación de desempeño por competencias.....	134

INDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexos 1: Cuestionario dirigido a los empleados de las pymes	146
Anexos 2: Guía de entrevista.....	148
Anexos 3: Fotos de las pymes de prodecos.....	149
Anexos 4: Pymes de Prodecos.....	150
Anexos 5: Fotos de Entrevistas	151
Anexos 6: Fotos de encuestas.....	152
Anexos 7: Formato de descripción de puesto por competencias.....	153
Anexos 8: Formato de entrevista de selección por competencias	154
Anexos 9: Formato de Evaluación por competencias.....	155
Anexos 10: Formato de un programa de capacitación por competencias.....	157

INTRODUCCIÓN

La falta de establecimientos de competencias en las pymes de Prodecos genera un bajo nivel del rendimiento del Talento Humano, las tareas que realizan son rutinarias, las decisiones son de carácter centralizado, decir son manejados exclusivamente por el dueño, hay ausencia de procedimientos administrativos formales tales como delegación de funciones, roles de trabajo lo que dificulta un proceso de gestión del talento humano.

Es importante reconocer que el personal de las pymes es dinámico a pesar de sus falencias lo que no le está permitiendo aprovechar las oportunidades que el medio le brinda, al tener un personal no capacitado sobre lo que deben hacer o podrían hacer desaprovechando sus habilidades y conocimientos. Por ende surge la creación de un manual de gestión del talento humano que permita identificar, desarrollar y fortalecer las competencias individuales, de equipo y empresariales de estas pymes.

El planteamiento del manual de gestión del talento humano tiene objetivo mejorar el desempeño del personal de las pymes en las áreas funcionales y operativas mediante el establecimiento de competencias en cada fase del proceso de gestión de personas; esto ayuda a la eliminación de tareas rutinarias, con la ubicación del personal de acuerdo a sus competencias.

El detalle de la presente investigación se encuentra redactado en cinco capítulos: El primer capítulo constituye la conceptualización del tema investigado, tratando de formar un marco referencial del contenido a tratar, lo que sirve de base para la elaboración de la propuesta de investigación.

El segundo capítulo detalla cada uno de los pasos utilizados en la metodología de la investigación parte desde el diseño, continua con la descripción de la modalidad de investigación, sigue con los tipos, metodos, técnicas e instrumentos de investigación los mismos que servirán para el desarrollo de todo el proceso y finaliza con la determinación de la población y el establecimiento de la muestra y por ultimo un analisis foda.

El tercer capítulo tiene como título analisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta y entrevista, en este capítulo constituye el detalle de la tabulación y presentados en tablas y graficos con su repectivo analisis al final de cada grafico, finaliza con el analisis de la escala de likert y la comprobación de la hipotesis a través del procedimiento estadístico chi cuadrada.

El último capítulo muestra el detalle de la propuesta con el desarrollo y explicación de sus contenidos. empieza con una pequeña introducción sobre la gestión del talento humano por competencias, continua con el establecimiento de un cuadro de proceso sobre como se establecera en las pymes, se sigue con el establecimiento del contenido del manual, la descripción de la misión, visión, objetivos del manual, y la resolución de cada uno de los contenidos.

MARCO CONTEXTUAL

1.1 TEMA: Manual de Gestión del Talento Humano por Competencias para Pymes del Proyecto de Desarrollo Ecoturístico Comunitario “PRODECOS” del Cantón Santa Elena, año 2011.

1.1.1. El Problema de Investigación

La falta de definición de comportamientos clave que involucran conocimientos, habilidades y actitudes específicas y únicas, alineadas con la orientación estratégica de la pyme (misión, visión, objetivos, planes y estrategias), los cuales son básicos para el proceso de gestión de las personas.

1.1.2. Planteamiento del Problema

El ser humano es social por naturaleza, desde que apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración, dividiendo las funciones sociales en forma ordenada, de modo que algunos miembros produzcan alimentos, otros vestidos y otros den servicios.

Desde que el hombre constituyó la tribu requirió de administración para sobrevivir y cubrir cada vez más sus crecientes necesidades, así tenemos a través de la historia de la humanidad, aparecen los pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana.

Cabe recalcar que la administración nació de la necesidad humana de cooperar y organizarse para obtener sus fines personales. De allí el surgimiento de las PYMES tienen dos formas, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, la que solo se preocupó por su supervivencia sin prestar demasiada atención a la inversión que permite el crecimiento.

Las PYMES en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía en los años 50' y 60' con el desarrollo de la revolución industrial a través del proceso de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos.

En la comunidad europea, las PYMES representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total. En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica.

Se ha demostrado que en muchos países latinoamericanos, las PYMES han contribuido al desarrollo tanto económico como social de sus pueblos disminuyendo el índice de desempleo. Así tenemos los siguientes:

En nuestro país las pequeñas y medianas empresas, constituyen una parte sustancial de la economía, con su aporte ya sea produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, así como su flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán fuentes generadoras de empleo. Desde el punto de vista del desarrollo

de capital, se caracteriza por ser impulsada por empresas familiares, que se desarrollan en base a una idea que surge como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio, de acuerdo a estudios realizados por el Ministerio de Industrias y Productividad (MICIP), las pymes se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha, Tungurahua, Guayas y Santa Elena, las cuales aportan en promedio con un 10% del Producto Interno Bruto (PIB), además contribuyendo en un 65% en la generación de empleos, operando específicamente en sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles, papel; productos minerales; no metálicos y artesanías.

En la Ruta del Spondylus de la provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena, parroquia Manglaralto y Colonche, específicamente en las localidades de San Pablo, Monteverde, Ayangue, San Pedro, Valdivia, Libertador Bolívar, Cadeate, Manglaralto, Olón, San José y Las Núñez, las pymes son de tipo familiar, satisfacen en su gran mayoría al sector turístico con sus productos artesanales, servicios de comedores, restaurant, hospederías comunitarias, hoteles, hostales, senderos, excursiones y artesanías en tagua, paja toquilla, balsa, concha, madera, muyuyo, entre otros materiales que se encuentran en el medio.

Como se puede apreciar, son varios los ámbitos en que se desarrollan las pymes de este sector, entre los aspectos que le caracterizan es un limitado número de trabajadores, un mercado local en el que se desenvuelven, un establecimiento pequeño, un escaso capital que proviene del dueño del negocio.

En estas empresas el propietario, es quién efectúa todas las tareas operativas llámese estas de vendedor, comprador, operario, etc., es decir asumen todos los roles organizacionales, ya que por lo general no dispone de personal

suficientemente capacitado, ni está en un nivel de generar utilidades para el pago del mismo, las tareas que realizan son en tanto rutinarias, no tienen tiempo para efectuar tareas administrativas, las decisiones son de carácter centralizado (dueño) sin la participación de sus colaboradores, hay ausencia de procedimientos formales de autorización, dificultades en la delegación de funciones y falta de experiencia en el área financiera tributaria y contable, en su mayoría poseen RUC y RISE pero no saben realizar declaraciones, solo realizaron este trámite por que es requisito para sus negocio.

Tales situaciones se deben a la falta de definición de comportamientos clave que involucran conocimientos, habilidades y actitudes específicas y únicas, alineadas con la orientación estratégica y la cultura de cada organización (misión, visión, objetivos, planes y estrategias), los cuales se convierten en el punto de partida y de llegada de todos los procesos de gestión de las personas. Además de la falta de conocimientos en temas como producción, calidad, servicio al cliente.

Las circunstancias antes mencionadas pueden llevar a las pymes a desaprovechar las oportunidades que el medio le brinda, al no tener un personal con los debidos conocimientos para realizar su trabajo y no garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer, no se lograría un trabajo equilibrado y coordinado que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas como por ejemplo la innovación y perfeccionamiento de sus productos y servicios, y por ende no están preparados para asumir retos de competitividad, debido a las múltiples necesidades que tienen no solo en su estructura interna sino también en cuanto a su capacidad de negociación.

Esta situación hace necesaria la elaboración de un manual de gestión del talento humano por competencias para pymes que nos permita medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas, para cada puesto de trabajo de una pyme, alineando sus procesos a las competencias y focalizando la inversión en acciones claves para el logro de los resultados individuales y empresariales comprometiendo al desarrollo de la pyme.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de Gestión del Talento Humano por Competencias a través de las herramientas metodológicas de la administración para la mejora del desempeño y desarrollo en las áreas funcionales y operativas de las pymes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar las competencias que han influido en el desarrollo del talento humano de las pymes de la Parroquia Manglaralto, mediante los instrumentos de investigación para aplicarlos al manual.
- Definir el marco teórico sobre lo que es gestión del talento humano y pymes considerando los diferentes autores facilitando el objeto de estudio.
- Elaborar los instrumentos de investigación mediante la operacionalización de las variables para la obtención de información relacionada con el desarrollo del proyecto

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La investigación propuesta busca a través de la aplicación de teorías y conceptos básicos sobre el proceso de administración, recursos humanos, la estructura organizacional, encontrar explicaciones a las situaciones existentes en las pymes del Proyecto de Desarrollo Ecoturístico Comunitario “PRODECOS” del Cantón Santa Elena.

Necesidad que es imperante para el desarrollo de las pymes permitiendo identificar y fortalecer las competencias que poseen en cada uno de los componentes administrativos (planeación, organización, dirección y control) enfocados a las personas para que estas se desempeñen con eficiencia y eficacia en su función.

Podemos mencionar el caso de la evolución de las pymes gracias a los cambios que ocurren en el mundo que nos rodea, ya que estos exigen de todas las organizaciones ya sean estas pequeñas, medianas, grandes una capacidad de adaptación e innovación constante, estas exigencias tanto administrativas, organizacionales, funcionales y tecnológicas, generan presiones para establecer nuevas formas de negociación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación, se acude al empleo de técnicas de investigación como lo son las secundarias que nos permitirán obtener la información básica pertinente para un buen desarrollo de la investigación como es la información que existe en los libros de las bibliotecas, revistas, folletos, revistas y demás documentos que sirven para la obtención de la información.

También se empleara técnicas de investigación primarias, por una parte la encuesta que nos va a permitir conocer las opiniones que tengan los dueños y colaboradores de las pymes, por otra parte por medio de la observación directa podemos palpar la realidad de sus actividades.

La investigación busca, mediante la propuesta de Gestión del Talento Humano por competencias encontrar solución al problema mencionado asegurando la formación integral de todos los individuos, fortalecer conocimientos, habilidades, eliminar tiempos y movimientos innecesarios en el desarrollo de sus actividades, redistribución adecuada de tareas, aspectos que inciden en el desarrollo de las pymes.

HIPÓTESIS

El manual de Gestión del Talento Humano por Competencias mejorará el desempeño de las pymes de PRODECOS, del cantón Santa Elena, año 2011-2012.

VARIABLES:

VARIABLE DEPENDIENTE:

El desempeño de las pymes de Prodecos, del cantón Santa Elena.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

El manual de Gestión del Talento Humano por Competencias.

<u>HIPOTESIS</u>	<u>VARIABLES</u>	<u>DEFINICIÓN</u>	<u>DIMENSIÓN</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>ITEMS</u>	<u>INSTRUMENTOS O REACTIVOS</u>
El manual de Gestión del Talento Humano por Competencias mejorara el desempeño de las pymes de PRODECOS, del cantón Santa Elena, año 2011-2012	v. D. Desempeño de las pymes de Prodecos del Cantón Santa Elena.	Es el rendimiento laboral de los colaboradores en el ámbito laboral, es decir en las pequeñas y medianas empresas (conocidas también por el acrónimo PyMEs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendimiento Laboral ▪ Potencial de las personas ▪ Experiencia Laboral ▪ Pequeñas Empresas ▪ Medianas Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de empleados ▪ Conocimientos ▪ Talento ▪ Habilidades ▪ Actividad que realiza ▪ Esfuerzo desplegado ▪ Actividad económica ▪ Volumen de ventas ▪ Productos que ofrece ▪ Experiencia en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo considera la coordinación que se lleva en el lugar de trabajo? ¿Conoce la opinión de los clientes con respecto a la calidad de su producto y/o servicio? ¿Conoce la opinión de los clientes con respecto a la calidad de su producto y/o servicio? ¿De qué forma cree que se puede mejorar el desempeño del personal en su empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas ▪ Encuesta

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mariano Pedraza A

CAPITULO I

1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un conjunto de actividades que se encarga de la coordinación de las personas motivándolas, ayudándolas a crecer y desarrollarse, encaminándose hacia una descentralización en el trabajo, donde el liderazgo participativo y la pro actividad busquen el mejoramiento continuo considerando las interacciones con el entorno, considerada por Miquel PorretGelabert, (2007).”Capital humano es la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que posee la población trabajadora de un país, procedente de la adecuación formal y de la formación en el trabajo” “RR.HH. es el potencial humano que posee la organización; comprende además de las personas físicas, conocimientos, experiencia, motivación, creatividad, sentimientos y deseos”
pág#70

La gestión del talento humano es un proceso adoptado por las empresas que se dan cuenta que el éxito de su negocio depende del talento, los conocimientos, experiencias, motivaciones, aptitudes, actitudes, y las habilidades de sus empleados, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. Las compañías que han puesto en práctica este proceso, han aprovechado las capacidades con que cuentan las personas de su organización focalizando estos factores y direccionándolos al cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa; es decir entre más se conoce las habilidades, talento y

conocimiento del personal de la empresa se los podrá ubicar donde apliquen sus conocimientos y pueda desarrollarse efectivamente.

1.2.. Gestión del talento Humano por competencias

La necesidad de competir en un mundo cambiante ha impulsado el surgimiento de la gestión del talento humano por competencias, pensando no solo en los beneficios que representan para las personas sino también en ayudar a la empresa a ser más competitiva en el mercado.

La Gestión del talento humano por competencias se ha convertido en una buena fórmula para mejorar el aprovechamiento de las capacidades de la gente. Comprende no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también se incluyen las competencias más flexibles asociadas con el comportamiento y las conductas, considerado por Federico Alonso Atehortúa Hurtado, Ramón Elías Bustamante Vélez, Jorge Alberto Valencia De Los Ríos, este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad, pág.# 154

Incorporar competencias al proceso de gestión del talento humano implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que ejecutan las personas de la empresa se adapten a este proceso, partiendo de la definición de un perfil de competencias y posiciones, se obtiene como resultados empleados consistentes que apunten al aumento de la generación de valor agregado a la empresa.

1.3. RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

1.3.1. Definición e Importancia

Al igual que la planeación indica la necesidad de empleados, el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer al mejor candidato al puesto especificado de acuerdo con la demanda de la empresa, así lo manifiesta R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux: “El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización” pág. #150

El reclutamiento es una función esencial de toda organización, no importa el tamaño de la organización, en las grandes y medianas empresas consta de un departamento especializado que es el de recursos humanos, mientras que en las pymes este proceso lo realiza el dueño, en ambos casos se toma en consideración la necesidad de la empresa y las especificaciones del puesto.

Una tarea primordial para el empresario de una pyme es que cuando va a iniciar sus actividades se centre en la estimación del número de empleados que se utilizará, después, cuando la empresa está en funcionamiento, realizar análisis periódicos, bien para aumentar, si la compañía está en expansión, o disminuir para eliminar puestos de trabajo. El cálculo del número de empleados no puede improvisarse, la estimación realizada debe responder a las necesidades reales de la empresa, siguiendo con la definición de la tarea, el número de hora laborable y posterior al perfil de la persona que se va a buscar.

1.3.2. Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados para el puesto, así tenemos dos tipos de fuentes internas y fuentes externas.

Fuente interna la integran los empleados que estén disponibles dentro de la empresa, que mediante concursos ocupan los puestos vacantes, logrando un desarrollo ocupacional y una estrategia de motivación, considerando la descripción de R. Wayne Mondy, Robert M. Noe sobre fuente interna como: “Empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa” pág. # 151.

Fuente externa Son aquellos lugares de contacto indirecto (mercado laboral) donde incidirán las técnicas de reclutamiento, considerada por R. Wayne Mondy, Robert M. Noe como: “colegios, universidades y otras organizaciones” pág. # 151

1.3.3. Métodos de Reclutamiento

Los métodos de reclutamiento la podemos definir como las diferentes formas de informar a las diferentes fuentes sean estas internas o externas la necesidad de personal, complementando con lo escrito por R. Wayne Mondy, Robert M. Noe sobre método de reclutamiento: “Son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa” pág. #151

Cuando se han identificado las fuentes que se ven a aplicar, se selecciona los métodos apropiados que deben de estar diseñados a las necesidades específicas de

una organización. Tenemos dos métodos de reclutamiento: métodos de reclutamiento interno y método de reclutamiento externo.

El reclutamiento interno es la búsqueda del personal dentro de la empresa utilizando los diferentes medios de registro para reclutar el personal idóneo, R. Wayne Mondy, Robert M. Noe considera que los **Métodos de reclutamiento interno**: “constituyen las herramientas que ayudan y se utilizan para el reclutamiento interno son: los inventarios de gerentes y de habilidades, anuncios de vacantes y concursos por puestos” pág. #156

El reclutamiento externo es un método que nos permite buscar candidatos para el puesto de trabajo fuera de la empresa, valiéndose para el desarrollo efectivo del proceso de la publicidad, referencias personales, entre otros eventos, considerando lo manifestado por R. Wayne Mondy, Robert M. Noe:

El reclutamiento externo son todas las herramientas para encontrar al solicitante del puesto mediante los métodos externos específicos de reclutamiento, tales como la publicidad, las agencias de colocaciones y las referencias de empleados, pueden ser efectivos para atraer individuos con casi todo tipo de habilidades. Reclutadores, eventos especiales y estancias laborales son instrumentos básicos para atraer estudiantes, en especial los que acuden a colegios y universidades. pág. #160

1.4. SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.4.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

La selección es el proceso de identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es decir a la persona que reúna las competencias necesarias para un puesto determinado, R. Wayne Mondy, Robert M. Noé, manifiesta: La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico, pág. #180

La selección de empleados es un proceso donde se toman las decisiones más difíciles e importantes del negocio con consecuencias tan duraderas o tan difíciles de deshacer, por ejemplo si este proceso proporciona a la empresa trabajadores no muy buenos se requerirá capacitarlos, en contra posición si los individuos son demasiados aptos, sub calificados o cualquier otra razón no se ajustan al puesto o a la organización.

Para que el proceso de selección se desarrolle con éxito los gerentes de talento humano deben actualizar continuamente las descripciones y especificaciones de puesto para que se recluten solo empleados con las aptitudes necesarias.

Muchas compañías utilizan un periodo de prueba que permite la evaluación de la capacidad de un empleado, con base en su desempeño. Esto puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección. Este periodo puede ser de 60 a 90 días, dependiendo de las políticas de la empresa.

1.4.2. PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

El proceso de selección es muy importante porque permite identificar a los trabajadores más productivos, debiendo pasar por algunos filtros hasta encontrar al candidato calificado que cubra las necesidades de la empresa.

Así tenemos que por lo general este proceso empieza con una entrevista preliminar, constituye el primer contacto con la empresa donde obtienen la primera calificación, seguido de la revisión de solicitudes y currículum; luego pasan por las pruebas, entrevista, verificación de referencias cumplido estas etapas y de acuerdo a la calificación que haya obtenido el individuo la empresa toma la decisión de contratarlo, siguiendo con la penúltima etapa que es un examen físico dependiendo del puesto que va a cubrir, de acuerdo a los resultados de procede a la contratación o rechazo del solicitante de empleo, considerando lo manifestado por R. Wayne Mondy, Robert M. Noé:

“El proceso de selección en general, suele comenzar con la entrevista preliminar, después de la cual se rechaza con rapidez a los candidatos que evidentemente no reúnen las calificaciones necesarias. En seguida, los solicitantes terminan la solicitud de empleo de la compañía. Luego pasan a través de una serie de pruebas de selección, la entrevista de selección y la verificación de referencias y antecedentes. El solicitante que obtiene buenos resultados presenta un examen físico a cargo de la compañía. Si los resultados de este son satisfactorios, la compañía contrata al individuo. Varios factores externos e internos impactan el proceso de selección, y el gerente debe tomarlos en cuenta al tomar sus decisiones” pág. #186.

1.4.2.1. ENTREVISTA PRELIMINAR

La entrevista preliminar es el filtro inicial del proceso de selección que consiste en eliminar a aquellos individuos que no satisfacen los requerimientos del puesto, consiste en una entrevista donde se formulan preguntas directas, R. Wayne Mondy, Robert M. Noé, considera: “el propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto” pág. ·186.

Mediante la entrevista preliminar se puede producir beneficios positivos para la empresa tales como direccionar al entrevistador a otro puesto que está vacante dentro de la empresa, como también fortalecer la efectividad en el reclutamiento y la selección.

1.4.2.2. REVISIÓN DE SOLICITUDES Y CURRICULUM

El segundo paso del proceso de selección es la revisión de solicitudes de empleo, el formato de la solicitud puede variar de una empresa a otra, puede contener secciones para el nombre, dirección, número telefónico, servicio militar, educación e historial de trabajo, adicional a esto debe contener una declaración por la cual el candidato concede permiso para verificar sus referencias, considerando además lo que manifiesta R. Wayne Mondy, Robert M. Noé:

“La información contenida en una solicitud debidamente requisitada se compara con la descripción del puesto para determinar si existe un acoplamiento potencial entre las necesidades de la compañía y las aptitudes del solicitante” pág. #188

El currículum es un documento que las personas requieren para solicitar empleo donde constan datos de experiencias educacionales, laborales, vivenciales, considerando lo escrito por R. Wayne Mondy, Robert M. Noé: “Es un método

común que los solicitantes utilizan para presentar la información de sus antecedentes” Pág. #188

Aunque no hay reglas para formular los currículum, pero hay algunas directrices generales que se deben seguir como son que el documento debe ser conciso, la apariencia deber ser nítida, con buena tipografía, evitar errores gramaticales.

1.4.2.3. ADMINISTRACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN

Las pruebas de selección son muy aplicadas en las empresas para ayudar en la evaluación de las aptitudes, habilidades que pueda tener un solicitante. Es importante que estas pruebas estén relacionadas con los puestos a satisfacer, identificando las principales funciones de cada puesto y determinando las habilidades que se necesitan para el desempeño, considerando lo escrito por R. Wayne Mondy, Robert M. Noé: “Con frecuencia se utilizan las pruebas de selección para ayudar en la evaluación de las aptitudes y el potencial que pueda obtener el solicitante” pág. #192

Es más amplia la utilización de estas pruebas en el sector publico que en el privado y en las compañías de tamaño grandes y mediana que en las pequeñas.

Estas pruebas deben diseñarse de manera correcta tomando en consideración los siguientes parámetros estandarizada, objetivas, con normas solidas, confiables y validas. De acuerdo a las características que se relacionan con el desempeño del puesto y las exigencias de las empresas son medibles los siguientes aspectos: habilidades cognitivas, habilidades psicomotrices, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales, personalidad, entre otros.

1.4.2.4. LA ENTREVISTA DE EMPLEO

La entrevista de empleo constituye un método principal que se utiliza para evaluar a los solicitantes cuyo objetivo principal es obtener información relevante trabajador y sus habilidades, R. Wayne Mondy, Robert M. Noé, considera: “La entrevista de empleo es una conversación orientada hacia la meta, en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información” pág. 200.

El contenido de la entrevista va a variar de una empresa a otra, dependiendo del puesto de trabajo y las necesidades de la empresa. Sin embargo se establecen los siguientes parámetros: competencia académica que comprende los logros académicos y la experiencia ocupacional; las cualidades personales que se observan durante la entrevista incluye la apariencia física, la habilidad para hablar, el vocabulario, la adaptabilidad y la energía.

La planeación de la entrevista es esencial para obtener buenos resultados empezando por el lugar debe ser agradable y privado, el entrevistador debe poseer la habilidad de escuchar y comunicarse con efectividad, debe tener conocimiento amplios de los requerimientos del puesto y de las aptitudes del solicitante; se debe crear un clima que permita al solicitante hablar libremente. Cuando se ha obtenido la información necesaria se da por terminada la entrevista, indicando la decisión de selección en fechas próximas.

1.4.2.5. VERIFICACIÓN REFERENCIAS PERSONALES

Los especialistas en personal recurren a la verificación de referencias personales para asegurarse de la veracidad de la información del solicitante que por lo general son suministradas por los amigos y familiares, como es obvio, la honestidad de estos informes resulta muy discutible, considerando lo expuesto por R. Wayne Mondy, Robert M. Noé:

“La verificación de referencias personales pueden proporcionar elementos de juicios adicionales a la información que entrego el solicitante y permitir la verificación de su precisión. A menudo se exige a los solicitantes entreguen los nombres de varias personas como referencia y que puedan proporcionar una información adicional respecto de ellos” pág. #209

1.4.2.6. INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

La investigación de antecedentes describe la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo, tanto del desarrollo del trabajo como de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, considerando lo escrito por R. Wayne Mondy, Robert M. Noé:

“La investigación de antecedentes buscan principalmente datos a partir de las referencias que presento el solicitante, lo que constituyen sus patrones anteriores. La intensidad de la investigación de antecedentes depende del nivel de responsabilidad inherente a la vacante que se va a cubrir” pág. #209.

1.4.2.7. DECISIÓN DE SELECCIÓN

La decisión de selección es una de los últimos pasos luego de obtener la información y evaluar a los solicitantes, la persona con las mejores cualidades puede ser contratada, R. Wayne Mondy, Robert M. Noé, establece:

“Después de obtener y evaluar la información de los finalistas en un proceso de selección para un empleo, el gerente debe dar el paso más importante: tomar la decisión real de contratación” pág. # 211

1.4.2.8. EXAMEN FISICO

El examen físico es el conjunto de procedimientos que un médico realiza al paciente permitiendo que el especialista realice un diagnóstico o juicio clínico al paciente, considerando lo expuesto por R. Wayne Mondy, Robert M. Noé:

“Después de haberse tomado la decisión de hacer una oferta de trabajo, la siguiente fase en el proceso de selección, se considera un examen físico para el solicitante que ha aprobado todas las etapas previas. Una oferta de trabajo suele depender de que el solicitante pase este examen. El propósito básico del examen físico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto” pág. #212

1.4.2.9. ACEPTACIÓN O RECHAZO DE SOLICITANTES DE PUESTO O EMPLEO

La aceptación rechazo del solicitante del puesto depende del examen físico, la fecha de inicios de labores generalmente se basa en los deseos de la compañía como del individuo, según lo descrito por R. Wayne Mondy, Robert M. Noé: “Se puede contratar al solicitante en el supuesto de que el examen físico no descubra algún problema médico que lo descalifique” pág. # 212

1.5. DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

El desarrollo del talento humano es un proceso continuo y planeado por los altos directivos de la institución y diseñado por el departamento de talento humano con el único objetivo de que su personal tenga conocimientos actualizados para desenvolverse con eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo, se considera lo escrito por R. Wayne Mondy, Robert M. Noé:

“El desarrollo del Recurso humano, es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencias de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo” pág. # 230.

En un entorno complejo y competitivo cada es prescindible la capacitación de un empleado, considerando desde dos aspectos la capacitación en sí que consiste en conocimientos y habilidades adquiridas para sus puestos actuales, mientras que el término desarrollo enfocado a un aprendizaje a largo plazo que parten de un conocimiento que apunta más allá del puesto donde se encuentre.

En la actualidad las empresas invierten en la capacitación para mejorar no solo el desempeño de sus trabajadores sino para motivarlos en el desarrollo de su trabajo.

La empresa para diseñar una capacitación toma como base las necesidades de la institución, una vez detectada la necesidad se determina de acuerdo a la complejidad se prepara un capacitación o un desarrollo, se selecciona el método buscando el cumplimiento del objetivo.

A fin de detectar las necesidades de capacitación o desarrollo del personal de la empresa se necesitan realizar tres tipos de análisis: organizacional que consiste en un examen general de la institución determinando el lugar donde se va a capacitar o desarrollar; de tareas se detectan dos factores la importancia que constituye la relevancia de las tareas y el rendimiento que tiene el personal en el desarrollo de dicha tarea y por ultimo al análisis del personal está dirigido al empleado individual, consiste en una comparación del desempeño realizado con las normas establecidas, para el análisis de las personas son útiles las pruebas y la actuación en papeles, se considera lo escrito por R. Wayne Mondy, Robert M. Noé:

“Se necesitan tres tipos de análisis con el fin de detectar las necesidades de desarrollo del recurso humano de una organización: análisis organizacional, análisis de tareas y análisis de la persona” pág. # 237.

1.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

1.7. COMPETENCIAS

Las competencias se definen como todo atributo personal relacionado al trabajo, conocimiento, experiencia, habilidades y valores que una persona necesita para hacer un trabajo efectivo, es decir la competencia es una característica subyacente que está relacionada causalmente a un criterio de Desempeño Superior en un trabajo o situación, Ángel L. González A. (2006), considera algunas definiciones de competencias:

“Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo” “conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible” “una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas” pág#38.

“La organización Internacional del trabajo (OIT), define el término competencia como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” pág. # 40-41

La competencia es una aptitud, cualidad que hace que una persona sea apta para un fin, es decir, son los motivos para llegar a un estado o situación. Además impulsa, selecciona y dirige el comportamiento hacia la consecución de los objetivos tanto de la empresa como de los colaboradores. El correcto desempeño del trabajo depende en gran parte de las competencias que la organización desarrolla o reconoce en sus colaboradores, considerando por Martha Alicia Alles en su libro siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo” pág. #22.

1.7.1. CLASES DE COMPETENCIAS

En síntesis las competencias se clasifican de acuerdo a las situaciones donde interactue el recurso humano. Así lo manifiesta Martha Alicia Alles, (2005) en su libro:

- Competencias de logro y acción
 - Orientación al logro
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión
 - Iniciativa
 - Búsqueda de información (Pag.#27)

Las competencias de logro y acción se relacionan con el cumplimiento, la búsqueda de una información que le permita tener calidad, precisión, iniciativa y un orden en todas sus ideas, es decir una idea tras otra; inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.

- Competencia de ayuda y servicio
 - Entendimiento interpersonal
 - Orientación al cliente (Pag.#27)

Las competencias de ayuda y servicio se enfocan en la relación entre las personas, como brindar un buen servicio, como llegar a las personas, exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de todo problema, proporcionando soluciones efectivas.

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional (Pag.#27)

Competencias de influencia se basan en el predominio de las relaciones organizacionales, tener pensamiento organizacional, es decir que una persona no es un solo mundo sino que todos hacen la organización. Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, creando estrategia para la toma de decisiones de redireccionamiento, implementación y gestión de proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.

- Competencias Gerenciales
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas
 - Trabajo en equipo y cooperación
 - Liderazgo (Pág. #27)

Competencias gerenciales, su objetivo está en el desarrollo de las personas que tengan una dirección, objetivos claros que le permitan trabajar y cooperar en equipo, que se fomente el liderazgo participativo en bien de la organización. Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente

- Competencias cognoscitivas
 - Pensamiento analítico
 - Razonamiento conceptual
 - Experiencia técnica, profesional, de dirección (Pág. # 27)

Competencias cognoscitivas, se centran en la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma ordenada, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos de nuestro entorno o en base a la experiencia.

- Competencias de eficacia personal
 - Autocontrol
 - Confianza en si mismo
 - Comportamiento ante los fracasos
 - Flexibilidad (Pág. # 27)

Competencias de eficacia personal, relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia, de la de otros y de lo que se realiza en el entorno. Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones. Además de la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

1.8. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Las pequeñas y medianas empresas, conocidas también por el acrónimo Pymes, son empresas con características distintivas en relación a la lógica, cultura, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MI Pymes, acrónimo que incluye también a las microempresas.

Las pyme son considera también como una organización económica donde se combinan los factores productivos (naturaleza, trabajo y capital) para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades. Para poder entender el término pymes, se hace referencia a las siguientes definiciones:

- ☞ **Pequeña Industria:** Se la define como aquella empresa con predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual, que se dedique a actividades de transformación de materia prima en artículos finales.
- ☞ **Pequeña Empresa:** Para los asesores de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayas (CAPIG) Pequeña Empresa es una unidad de producción que tiene de 5 a 40 y un máximo de 50 empleados.
- ☞ **Mediana Empresa:** Para que a una empresa se le considere como Mediana Empresa, se tiene en cuenta el número de empleados entre 50 y 100, según el criterio de los asesores de la CAPIG.
- ☞ **Microempresa:** El MICIP, también considera como Microempresa a una unidad económica productiva, se caracterizan por tener entre 4 a 9 empleados y que puede ser de producción, comercio o servicios, cuyas características básicas son:
 - El manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona.
 - El número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.
- ☞ **Artesanía:** La artesanía es la actividad que se ejerce en forma individual o colectiva en la transformación de materia prima destinada a la producción de bienes, servicios o artística con predominio de la labor manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.

Las PYME tienen ciertas características ya sea por sus formas de origen: entre los creadores se encuentran estudiantes, recién egresados o personas que interrumpieron sus estudios, desempleados que optan por el autoempleo, hijos de empresarios, y trabajadores que buscan la independencia económica.

1.9. PRODECOS

El Proyecto de Ecoturismo Comunitario PRODECOS, fue impulsado por la Agencia Española de Cooperación Internacional AECI, Ayuda en Acción AeA y el Centro de Promoción Rural CPR, desarrollando y fortaleciendo con su ejecución diversas iniciativas productivas de servicios turísticos desde la oferta campesina comunera:

Con el propósito de ampliar la capacidad de carga turística del sector con el proyecto PRODECOS se construyeron baterías sanitarias en las comunidades Palmar, Libertador Bolívar, Montañita y Manglaralto y una oficina de información turística en la comuna Monteverde.

La diversidad de recursos naturales con que cuenta a zona de Manglaralto entre ellos, amplias playas, bahías, bosques, montañas, cascadas, islas y acantilados tradicionalmente atrae y recepta a turistas nacionales y extranjeros, en torno a comunidades promocionadas como Montañita y Ayangue.

Del inventario de infraestructuras turísticas realizado por el PMRC en 1999, realizado en las comunas San Pedro, Valdivia, Río Chico, Manglaralto, Montañita y Olón, se determinó una capacidad de oferta existente a los turistas de 2.336 sillas y 919 plazas hoteleras.

La Federación de Comunas considera que “las que mayores ventajas económicas obtienen son las empresas turísticas instaladas en tierras de playa, que han realizado inversiones en Hosterías, Cabañas y Hoteles”. Por su parte considera

que “Las familias campesinas que se encuentran en la línea de playa son beneficiarias de la actividad turística, especialmente en los meses de temporada que va de enero a abril, en la oferta de servicio de comidas típicas (mariscos), venta de agua y gaseosas, artesanías, muesos y paseos en lanchas”.

En la última década con el apoyo técnico y económico que han facilitado diversas instituciones públicas y privadas, se ha ampliado el flujo turístico tanto vacacional, como deportivo, cultural, ecológico y religioso.

Este crecimiento es debido fundamentalmente al incremento de la capacidad de carga turística de las comunas de la faja costera, por los siguientes factores:

- El aumento de la oferta comunitaria de los servicios de atención como hospedaje y alimentación
- La promoción del turismo recreativo en torno a la playa y turismo de aventura en los senderos ecológicos en el bosque natural de Colonche.
- Ampliación de la infraestructura sanitaria.
- La desconcentración de los destinos turísticos tradicionales

El desarrollo y la eficiente promoción que se hace del corredor turístico denominado La Ruta del Sol, que une a Salinas en la provincia del Guayas, con Machalilla en la Provincia de Manabí y que pasa por la Parroquia Manglaralto, alienta la implementación de iniciativas turísticas y la promoción de lugares como Olón, Montañita, Manglaralto, Dos Mangas, Cadeate, Libertador Bolívar, Valdivia, San Pedro y Ayangue.

El flujo de turistas nacionales y extranjeros accede a la oferta comunitaria durante todo el año, pero en especial en las consideradas temporadas altas de invierno, entre los meses de Noviembre a Abril.

Los beneficiarios de esta actividad venían siendo sólo los grandes y medianos empresarios hoteleros, pero en los últimos años se han incorporado pobladores de las comunas de Manglaralto a la oferta de servicios turísticos, los cuales mantienen con atención de calidad: cabañas-restaurantes, hospederías comunitarias, servicios en la playa, senderos eco turísticos, talleres artesanales y comercios varios de productos artesanales.

En las comunas Barcelona, Río Seco, Dos Mangas y Cadeate de la parroquia Manglaralto tradicionalmente se ha producido extensivamente y cosechado la fibra de la paja toquilla, realizando posteriormente el procesamiento de la fibra para elaborar los conocidos sombreros, bolsos y diversidad accesorios artesanales.

“La paja toquilla es el único producto agrícola que tiene un proceso post cosecha, se prepara a la paja para su posterior uso como fibra en la confección de sombreros y artesanías”; “Las fibras se las vende a comerciantes intermediarios que a su vez lo revenden en otras regiones del país a empresas y artesanos especializados”.

En las últimas décadas la tradición local de elaboración manual de sombreros y artesanías de paja toquilla se fue perdiendo, priorizándose más bien sólo su procesamiento y la posterior venta a comerciantes como materia prima semielaborada para su distribución en las provincias del Azuay y Cañar, en donde actualmente se ha centrado los procesos integrales de producción de sombreros, carteras y artesanías en paja toquilla.

En los actuales momentos en las comunas de la parroquia Manglaralto con el impulso que ha tenido la participación comunitaria en el ecoturismo, está teniendo

un repunte la producción artesanal comunitaria, generando localmente horas de trabajo familiar, incorporando con ello mano de obra femenina a estas labores.

En este proceso creativo de producción artesanal las familias optimizan el uso de los recursos naturales que disponen en el bosque natural y en la playa marina (paja toquilla, sapán de plátano, caña guadua, balsa, madera dura, tagua, pambil, cáscara de coco, coral, conchilla, caracoles, piola, papel reciclado). A partir de aquello se producen varios tipos de artesanías que se distribuyen aprovechando el flujo turístico del corredor eco turístico Ruta del Sol y en otras regiones del país.

A partir del proyecto, Prodecos se implementaron y promocionaron 2 senderos Ecoturístico uno en la comuna Dos Mangas y Loma Alta, desarrollándose las siguientes iniciativas eco turísticas comunitarias:

- Hospederías Comunitarias para la oferta local de servicio de alojamiento y dialogo intercultural
- Cabañas Ecológicas para el servicio de alimentos preparados,
- Promoción de Senderos Ecoturístico,
- Talleres de producción de artesanías, y
- Tiendas Comunitarias de expendio de artesanías.

La capacitación ha sido uno de los pilares fundamentales en donde se asienta el potencial del recurso humano, que ha generado calidad en la oferta en el servicio ofertado. Actualmente el Proyecto de Ecoturismo Comunitario, funciona de manera autogestionaria, manteniéndose con el apoyo técnico permanente del Centro de Promoción Rural y Ayuda en Acción para impulsar la sostenibilidad de los procesos emprendidos. Ver fotos en anexos Pág. #136 – 137.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolló tomando en consideración la investigación cualitativa ya que la obtención de los datos se realizará en un lapso de tiempo corto en cada unidad de análisis. Estará basado en el análisis subjetivo e individual, es decir, aspectos que no se perciben por los sentidos como son las aptitudes, actitudes y competencias con aplicación única a cada sujeto de investigación de las pymes de la parroquia Manglaralto, según Marcelo M. Gómez considera así:

“El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utilizan las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible, y se mueven entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría” pág. # 60.

“En un estudio cualitativo, en general, las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado, ni se han definido por completo la manera cómo van a medirse o evaluarse las variables antes del inicio del trabajo de campo, sino que todo se va definiendo a medida que avanza el estudio, generalmente después de una primera incursión para aproximarse al fenómeno a estudiar” pág. #61 – 62.

“Los resultados de un estudio cualitativo son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” pág. # 62.

“Los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias; incluso, no buscan que sus estudios puedan replicarse. Se fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teorías). Van de lo particular a lo general” pág. # 62.

El presente estudio se manejó en sus inicios mediante una investigación exploratoria y finalizando en su totalidad una investigación descriptiva, para la obtención de la información se aplicaron tres instrumentos de recolección de información como son las entrevistas, observaciones, cuestionarios, según César Augusto Bernal Torres, considera la investigación descriptiva:

“La investigación descriptiva es un nivel básico de la investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo”

“La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador, cuando se plantea la hipótesis en los estudios descriptivos, estas se formulan a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis”.

“La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” pág. #113.

2.2 Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación del presente trabajo de grado que se utilizó es la del proyecto factible, que consistió en la investigación, elaboración, y desarrollo de un manual que puede referirse a la formulación de políticas, programas y manuales que tienen como finalidad la solución de problemas, requerimientos y necesidades de índole organizacional o sociales según Yépez E, considera que el proyecto factible:

“Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades” Pág. #116.

En la estructura del proyecto factible, constan las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Manual.

En la investigación que se está realizando el paradigma cualitativo, se refiere a solucionar el problema de los perfiles de desempeño de la Gestión del Talento Humano, de las pymes Proyecto de Desarrollo Ecoturístico Comunitario “PRODECOS” del Cantón Santa Elena, mediante la:

- Utilización de técnicas cualitativas
- Interpretación del problema o fenómeno de estudio
- Se refiere a aspectos particulares
- Es de índole subjetivo.
- No prueba teorías o hipótesis más bien genera teorías
- Conocimiento orientado a los procesos.

En este estudio se plantea una propuesta viable que conlleve a la solución de los perfiles de desempeño en gestión del talento humano del personal de las pymes del Proyecto de Desarrollo Ecoturístico Comunitario “PRODECOS” del Cantón Santa Elena, considerando el apoyo de tipo bibliográfico y de campo, que conlleve a establecer pautas y características fundamentales inherentes a la fundamentación teórica del manual.

2.3 Tipo de investigación

Cuando se inicia un proceso de investigación lo primero que el investigador debe definir es el tipo de investigación que desea realizar. La correcta selección del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Para el desarrollo de este estudio se utilizó varios tipos de investigación, se toma como referencias las siguientes:

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA: se refiere a los datos secundarios, que son aquellos que ya fueron elaborados, comprende la revisión bibliográfica del tema para conocer el estado del problema. Su ámbito es el manejo de documentos, libros que permitan comparar, deducir, establecer criterios, análisis, conclusiones y recomendaciones de diversos autores con el propósito de ampliar el conocimiento y formular nuevas ideas. La presente investigación estuvo basada en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos, Eyssautier de la MoraMaurice, considera la investigación bibliográfica también llamada documental como:

“La investigación documental es una investigación que se efectúa a través de consulta de documentos, pudiendo ser revistas, libros, diarios, informes, anuncios o cualquier otro registro que da testimonio de un hecho o fenómeno” pág. #116.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO: aquellos que se encuentran afuera, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. En la ejecución del trabajos de este tipo, tanto el levantamiento de la información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o

hecho de estudio. Reconocidos a través de encuestas, entrevistas, observación directa e indirecta, test, etc., Maurice Eyssautier de la Mora, define la investigación así: “Investigación de campo es aquella que se realiza directamente con la fuente de información y en el lugar y en el tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio” pág. # 116.

La presentación de resultados se complementa con un breve análisis documental. En estas investigaciones, el trabajo se efectúa directamente en el campo y sólo se utiliza un estudio de carácter documental para avalar o complementar los resultados. En el trabajo realizado se utilizó la encuesta, la observación sin descartar otras técnicas que nos permitan perfeccionar la información para la propuesta.

2.4 Métodos de la investigación

Se define al método como la ruta o el camino a través se llega a un fin propuesto, alcanzando un resultado previamente establecido, así tenemos que los métodos de investigación son los procedimientos que se apliquen para lograr los objetivos que los investigadores se proponen. Los métodos de investigación son más generales que las técnicas, a las cuales las utilizan como medios de apoyo. Los métodos de investigación que se utilizaron tenemos los siguientes:

Método Inductivo – Deductivo, nos permitirá realizar inferencias partiendo de hechos particulares a generales y viceversa formulando teorías fundamentales para la presente investigación, Bernal Torres César Augusto realiza la siguiente descripción sobre este método:

“Método Inductivo – Deductivo, este es un método basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo es sentido contrario (va de lo particular a lo general)”. Pág. #56

Método Análisis – Síntesis, identificara las partes que caracterizan al objeto de estudio, mientras que la síntesis integrara dichas partes, Bernal Torres César Augusto, manifiesta lo siguiente sobre este método:

“Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). Pág. #57.

2.5 Técnicas de investigación

La técnica de investigación a diferencia del método es específica y tienen un carácter instrumental. Este instrumento que facilito el procesamiento de la información en la investigación, mediante el ordenamiento, el control de los datos orientados a la obtención de una técnica de información relevante para el manual. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizó técnicas de tipo documental y de campo, para obtener información confiable y veraz:

La **observación** es una de las técnicas más utilizadas para la recolección de datos, ya que permite al investigador obtener información real a cerca del comportamiento de los hechos, fenómenos, objetos y procesos que se generan en el estudio. En sentido general la observación se refiere a la atención que se presta a ciertas cosas. La observación que se utilizó en el desarrollo del proyecto es la oculta para tener una mayor veracidad en la recolección de datos, Ildelfonso Grande Esteban y Elena Abascal considera:

“La observación consiste en la atención, examen e interpretación de unas conductas sin que el investigador intervenga en su desarrollo con el objeto de modificar el curso natural de su desenvolvimiento”. Pág. #80.

La **entrevista**: es un método complementario que consiste en una conversación profesional de carácter planificado entre el entrevistador y el o los

entrevistados. Esta técnica que se utiliza para recopilar información empírica "cara a cara", de acuerdo con una guía que se elabora en base a los objetivos del estudio y de alguna idea rectora o hipótesis que orienta la investigación, se plantea a personas que poseen una información relevante y para su registro se puede auxiliar de fichas, cuadernos de trabajo, grabadora o cámara de vídeo. Esta técnica se utilizó para recolectar opiniones de los dueños y colaboradores de la pyme, Ildelfonso Grande Esteban y Elena Abascal considera:

“Es una técnica cualitativa, primaria, estática, personal y directa que suele aplicarse en investigaciones de naturaleza exploratoria. Una entrevista no es más que una conversación entre dos personas, frente a frente, para intercambiar información, ideas, opiniones o sentimientos. La entrevista, como técnica cualitativa de información, persigue unos propósitos bien definidos; es más que una simple conversación” pág. # 76

La **encuesta** esta técnica supone la elaboración de un cuestionario, que permite conocer las opiniones y valoraciones que poseen los encuestados. Encuestar significa preguntar, averiguar, en forma oral o escrita, alguna información necesaria a fin de cumplir a cabalidad el proceso de desarrollo investigativo. Por tanto, esta técnica consiste en recopilar información sobre la población o una parte de ésta denominada muestra. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o conocen en forma parcial o imprecisa. También puede utilizarse para un análisis de correlación a fin de probar hipótesis. Los instrumentos que pueden emplearse para levantar una encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista, Eyssautier de la Mora Maurice considera:

“La encuesta es más aplicada en la investigación social. Según sea la naturaleza de la investigación a obtener, se establecerá el tipo de preguntas a formular; si las variables son de naturaleza subjetiva, donde se pueden medir percepciones, actitudes o creencias, los cuestionarios deberán tener preguntas detalladas; si el propósito es el de medir variables objetivas tales como datos estadísticos o de información directa, aplicaran los cuestionarios de escala ordinaria” pág. #221.

“Un cuestionario es definido como una hoja de cuestiones o preguntas ordenadas y lógicas que sirven para obtener información objetiva de la población” pág. # 221.

Utilizamos esta técnica con los trabajadores tanto para evaluarlos como para obtener opiniones.

2.6. Instrumento de investigación

Es importante seleccionar instrumentos seguros de medición con el propósito de cuantificar los comportamientos y atributos del objeto de investigación, algunas interrogantes requieren seleccionar ideas escalas e instrumentos capaces de medir características tales como la inteligencia, aprovechamiento, personalidad, motivación, actitudes, aptitudes, intereses y otras. Los instrumentos utilizados para la investigación fueron la encuesta, la observación y entrevistas.

La encuesta dirigida a los empleados de las pymes, basado en un cuestionario estructurado evaluando sus competencias, habilidades, actitudes, aptitudes de los empleados de las pymes de Prodecos, mediante una escala de likert, donde se presentan un número de enunciados positivos y negativos tomados de los indicadores de las variables relacionados con los aspectos mencionados. Al responder a los puntos de estas escalas los sujetos indican si están totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso), en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

El valor numérico que se asigna a cada respuesta depende del grado de acuerdo o desacuerdo con un enunciado individual.

La puntuación de un sujeto resulta sumando los valores asignados a las respuestas, lo esencial es calificar las respuestas uniformemente según la actitud que indiquen.

Para construir la escala de Likert se siguieron los siguientes pasos:

- Recopilo gran número aspectos negativos y positivos de cada indicador, establecido en la operacionalización de la hipótesis.
- Seleccionamos de las lista de aspectos positivos y negativos los relevantes que nos faciliten el objeto de estudio.
- Realizar una encuesta focal, pidiéndole que indiquen sus opiniones a cerca de cada uno y digan si están totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso), en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.
- Obtener sugerencias luego de la aplicación de la encuesta focal.

La entrevista no estructurada se utilizó para recabar información de forma verbal dirigida a los dueños de las pymes evaluando desde la perspectiva del empresario a los empleados y la empresa, emitiendo opiniones, actitudes y creencias, acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como concejo y comprensión por parte del empresario para el desarrollo del manual de Gestión del Talento Humano.

Preparación de la Entrevista

1. Determino quienes iban a ser los futuros entrevistados, sus responsabilidades básicas, actividades, etc.
2. Se preparó las preguntas a plantearse, y los documentos necesarios.
3. Se fijó un límite de tiempo (3 a 5 minutos para cada pregunta) y se preparó la agenda para la entrevista.
4. Se realizó la cita con la debida anticipación.

Conducción de la Entrevista

1. Se explicó con toda amplitud el propósito y alcance del estudio.
2. Se explicó la función propietaria como analista y la función que se espera conferir al entrevistado.
3. Se realizó preguntas específicas para obtener respuestas cuantitativas (Hechos).

4. Se conservó el control de la entrevista, evitando las divagaciones y los comentarios al margen de la cuestión.
5. Se escuchó atentamente lo que se dice, guardándose de anticiparse a las respuestas.

Resultados de la Entrevista

1. Se escribió los resultados.
2. Luego de la entrevista se entregó una copia al entrevistado, solicitando su conformación, correcciones o adiciones.
3. Se archivó los resultados de la entrevista para referencia y análisis posteriores.

Las entrevistas constituyeron ser la mejor fuente de información cualitativas, los otros métodos tiende a ser más útiles en la recabación de datos cuantitativos.

Son valiosas las opiniones, comentarios, ideas o sugerencia en relación a como se podría hacer el trabajo; las entrevistas fueron la mejor forma para conocer las actividades de las empresas. La entrevista permitieron descubrir rápidamente malos entendidos, falsa expectativa o incluso resistencia potencial para las aplicaciones de desarrollo; más aún, a menudo es más fácil calendarizar una entrevista con los gerentes de alto nivel, que pedirle que llenen cuestionario.

2.7. Población y muestra

POBLACIÓN

El término población define como el conjunto de todos los elementos o sujetos a los cuales se refiere la investigación, ya sea compuesto de personas o de cosas, sobre las cuales el investigador desea estudiar y respecto a los cuales se van a realizar inferencias. Las unidades individuales de una población se llaman unidades elementales. Definir una población es, en cierto sentido, limitar el

alcance de las unidades elementales. Las unidades elementales poseen ciertas características, a las que algunas veces nos referimos como propiedades o particularidades, las cuales pueden ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa.

Por lo tanto población es el conjunto completo de la información de todos los elementos que estamos estudiando y acerca de los cuales intentamos extraer conclusiones (Richard Levin, 1998) y una serie de características particulares en la que el investigador está interesado (Paul Newbold, 1998).

Robert R. Pagano define la población como un conjunto completo de individuos, objetos o datos que el investigador está interesado en estudiar. Asevera que en una investigación o experimento, la población es el grupo más grande de individuos del cual se pueden tomar los sujetos que participarán en dicha investigación.

La población para el presente estudio correspondió a los dueños y colaboradores de las pymes del Proyecto de Desarrollo Ecoturístico Comunitario “PRODECOS” del Cantón Santa Elena.

Cuadro 2: Población

OBJETO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	%
Propietarios Pymes	100	33
Empleados	200	67
Total	300	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariana Rodríguez A.

MUESTRA

La muestra es un subconjunto representativo de un universo o población (Morles, 1994). En un proyecto de investigación, por razones económicas, lo usual es que el investigador reúna los datos acerca de un grupo de sujetos menor que el de la población total. Este grupo menor es la muestra.

Según Allen L. Webster la muestra es una parte representativa de la población que se selecciona para ser estudiada ya que la población es demasiado grande como para analizarla en su totalidad.

Existen dos tipos de muestreo: el muestreo no probabilístico y el muestreo probabilístico. El **muestreo no probabilístico** llamado también muestreo circunstancial, se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además el error de muestreo no se puede medir. En cambio en el **muestreo probabilístico** los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento tienen una probabilidad conocida de ser seleccionada. Sus resultados se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros poblacionales. Además es posible medir el error de muestreo.

El muestreo no probabilístico se clasifica en: muestreo por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuota.

Muestreo por conveniencia, se designa la muestra de acuerdo a la conveniencia del investigador y la importancia de la misma.

Muestreo por criterio en éste método, primero se realiza una estratificación de la muestra que garantice la variedad de criterios y características de la población objeto en estudio, y luego se aplica un muestreo por criterio para seleccionar las unidades muestrales de cada estrato.

Muestreo por cuota Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más representativos o adecuados para los fines de la investigación, se dividen en cuotas.

El **muestreo probabilístico** se clasifica en: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático, muestreo por conglomerado, muestreo por áreas.

Muestreo aleatorio simple es aquella muestra cuyos componentes tienen la posibilidad de ser incluidos en la investigación.

Muestreo aleatorio estratificado se caracteriza por dividir la muestra en estratos o categorías que se muestran en la población.

Muestreo sistemático implica seleccionar de una población un determinado número de elementos a partir de un intervalo que determina el tamaño de la población y muestra.

Muestreo por conglomerado se da cuando el investigador se limita en recursos financieros y técnicos, al considerar que las unidades de análisis se encuentran agrupadas.

En el presente trabajo se consideró el muestreo probabilístico simple porque constituye la forma más elemental de seleccionar las unidades de análisis, es decir, todos los elementos tienen la posibilidad de ser seleccionados, y esta selección se efectúa mediante procedimientos aleatorios.

El muestreo se estimó a partir del aproximado que se obtuvo de dueños y colaboradores de las pymes, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo

E = Error de muestreo (0,05 admisible)

La determinación del tamaño recomendable de la muestra se debe considerar la experiencia del investigador, los recursos que dispone o las facilidades técnicas que se presenten.

Desarrollo de la Fórmula:

Cuadro3: Muestra

OBJETO DE ESTUDIO	POBLACIÓN	MUESTRA	%
Propietarios Pymes	100	57	33
Empleados	200	115	67
Total	300	172	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

$$n = \frac{300}{(0,05)^2(300 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{300}{0,0025 (299) + 1}$$

$$n = \frac{300}{0.7475 + 1}$$

$$n = \frac{300}{1,7475} n = 172 \text{ personas}$$

$$f = \frac{172}{300} \qquad f = 0,57$$

2.8. Procedimientos de la investigación:

La investigación que se llevó a cabo es conocida como descriptiva. Este estudio intentó recolectar información referente al análisis subjetivo e individual de las personas miembros de las pymes de Prodecos en lo relacionado a sus aptitudes,

actitudes y competencias para de esta manera construir un manual de gestión del talento humano por competencias.

Los capítulos siguientes relatarán en detalle cómo se recolectó esta información. En primer lugar, se tabulan los datos obtenidos en la investigación mediante la creación de una matriz de vaciado de datos que no permitan evaluar los resultados extraídos de los instrumentos de investigación. Luego, se definirán los procedimientos implementados para el desarrollo del manual. En tercer lugar, serán definidas las variables de interés. Cuarto, se explicará el proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes del estudio. Finalmente, se presentará el análisis de los datos obtenidos para el manual.

Este estudio utilizó una encuesta y entrevistas para recoger información sobre las competencias del personal que labora en las pymes de Prodecos. Todas las preguntas de la encuesta fueron dirigidas mediante el uso de un instrumento de medición adaptadas a una escala de Likert de veinte preguntas.

La encuesta se utilizó para recolectar datos de 115 colaboradores o trabajadores de las pymes de Prodecos. El estudio también buscó realizar un levantamiento de datos de los sectores económicos se encuentran enfocadas las pymes.

Con base en los datos recogidos a través del estudio, se realizaron entrevistas a 57 propietarios de las pymes de los que corroboraron las respuestas emitidas en el cuestionario de la encuestas permitiendo sintetizar datos relevantes al manual.

2.8.1. Interpretación de los datos

Este estudio recogió y analizo dos tipos de datos:

1. Datos de la encuesta. Compuesto por una escala de tipo Likert que es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un

elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración

2. Entrevistas. Este instrumento se realizó utilizando un Guía de Entrevista, formado de nueve preguntas.

Los datos e informaciones recogidos mediante estos métodos se presentan en el texto, tablas, gráficos y mapas en el capítulo III de esta Tesis.

2.9. Análisis FODA

Fortalezas del manual de Gestión del Talento humano por competencias para pymes.

- ✚ Apoyo de los dueños y empleados de las pymes de Prodecos.
- ✚ Acceso a información relacionada con el desarrollo del trabajo de cada uno de los empleados.
- ✚ Empleados con capacidades y competencias únicas que le permiten crear e innovar sus productos.
- ✚ Ventaja de la aplicación de los conocimientos técnicos.
- ✚ Apertura de cambio de los dueños y empleados de las Pymes de Prodecos

Oportunidades del manual de Gestión del Talento Humano por Competencias para pymes

- ✚ Mercado de empresarial con un crecimiento acelerado.
- ✚ Apoyo del gobierno e instituciones bancarias al desarrollo de las pymes.
- ✚ Alta necesidad identificada por los clientes.
- ✚ Pocos proyectos enfocados en la gestión del talento humano y su competencia.
- ✚ Identificar nuevas competencias que le permitan mejorar el rendimiento laboral.

Debilidades del manual de Gestión del Talento Humano por Competencias para pymes

- ✚ La institución no cuenta con un local propio.
- ✚ Existe burocracia en algunas pymes.
- ✚ Diferencias culturales con los empleados y usuarios
- ✚ Problemas de motivación de personal

Amenazas del manual de Gestión del Talento Humano por Competencias para pymes

- ✚ Paradigmas de los empleados y dueños relacionados al manual
- ✚ Falta de presupuesto para realizar investigaciones más profundas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Revisado el instrumento por expertos y después de haber realizado la prueba piloto, se procedió al proceso de recopilación de dato que consiste en la obtención de la información utilizando las técnicas que se adapten al tema, en este caso utilizamos dos técnicas como son la entrevista y la encuesta que nos corrobora la información de la hipótesis y sus variables.

3.1.ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La entrevista se realizó considerando la muestra de los directivos de prodecos, dueños y administradores de las pymes de Prodecos, la que se llevó a cabo en su respectivo negocio, en un ambiente participativo por parte de las personas entrevistadas, con respeto y colaboración, se presentaron inconvenientes al momento de concertar la cita con la persona entrevistada.

El cuestionario de la entrevista fue formulado con nueve preguntas abiertas de las cuales se seleccionó los criterios más relevantes para este análisis.

Pregunta 1: ¿Las actividades que usted realiza son eficientes y eficaces?

Cuadro4: Actividades eficientes y eficaces

ITEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
1	TOTALMENTE DE ACUERDO	45	89%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	11%
	TOTAL	50	100

Gráfico 1: Actividades eficientes y eficaces



Fuente: Datos de la entrevista
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

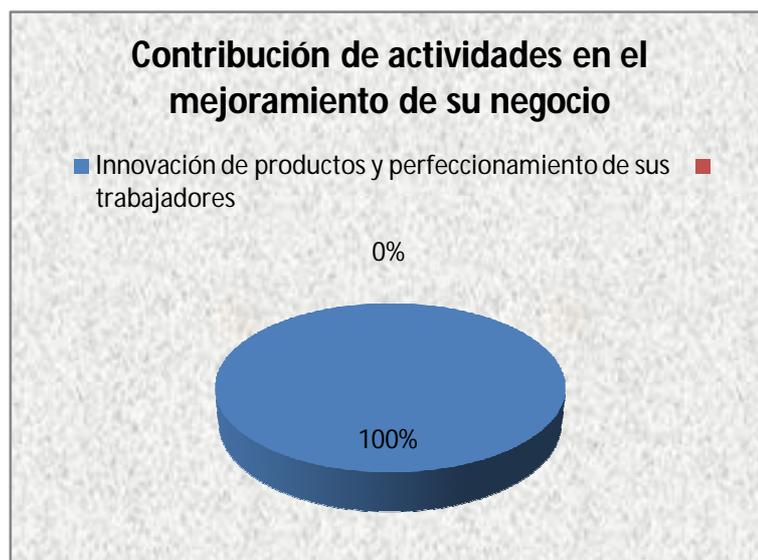
Sobre la eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas por los trabajadores, se recopiló información a través de la primera pregunta, a los que un 89% contestó que si, cada trabajador tiene establecido sus tareas y siempre están buscando mejorar cada día para sacar adelante su pyme mientras que un 11% manifestó que no porque le falta tiempo, materia prima y las instalaciones no son adecuadas para cumplir con su trabajo.

Segundapregunta: ¿De qué manera contribuyen sus actividades para el mejoramiento de su negocio?

Cuadro5: Contribución de actividades para el mejoramiento del negocio

ITEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
2	Innovación de productos y perfeccionamiento de sus trabajadores	50	100%
	TOTAL	50	100

Gráfico 2: Contribución de actividades para el mejoramiento del negocio



Fuente: Datos de la entrevista
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

En un 100% mencionaron que el perfeccionamiento constante de sus trabajadores, innovación de sus productos y del local hacen que su pyme se desarrolle y cautive a sus clientes.

Pregunta 3: Se trabaja en equipo

Cuadro6: Trabajo en equipo

ITEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
3	trabaja en equipo	30	60%
	No trabaja en equipo	20	40%
	TOTAL	50	100

Gráfico 3: Trabajo en equipo



Fuente: Datos de la entrevista
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

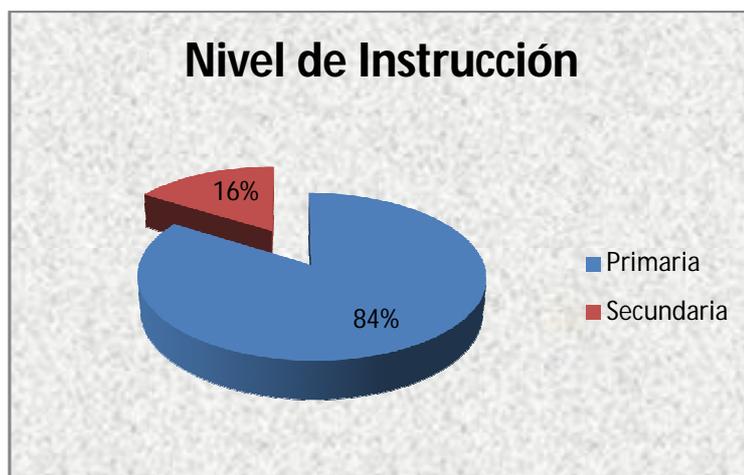
Eltrabajo en equipo dentro de estas organizaciones, la respuesta fue bastante diversa en cuanto a la importancia del trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos y pedidos, manifestaron además que entre ellos se ayudan en base a cambios y conocimientos; determinándose que un 61% si trabaja en equipo, mientras que el 39% realiza sus tareas y acciones de manera individual.

Pregunta 4: ¿Nivel de instrucción de los trabajadores?

Cuadro7: Nivel de instrucción

ITEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
4	Primaria	42	84%
	Secundaria	8	16%
	TOTAL	50	100

Gráfico 4: Nivel de Instrucción



Fuente: Datos de la entrevista
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

El 84% de los entrevistados contestó haber terminado la primaria, agregando que los conocimientos aplicados en la realización de su trabajo son producto de la experiencia acumulada, un 16% ha terminado la secundaria y los conocimientos para su trabajo fueron obtenidos a través de talleres cursos brindados por instituciones de apoyo, tales como las ONG, el ministerio de industria y productividad, entre otras.

Pregunta 5: El grado de motivación:

Cuadro8: Grado de motivación

ITEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
5	Alta	50	100%
	Medio	0	
	Bajo	0	
	TOTAL	50	100

Gráfico 5: Grado de motivación



Fuente: Datos de la entrevista
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

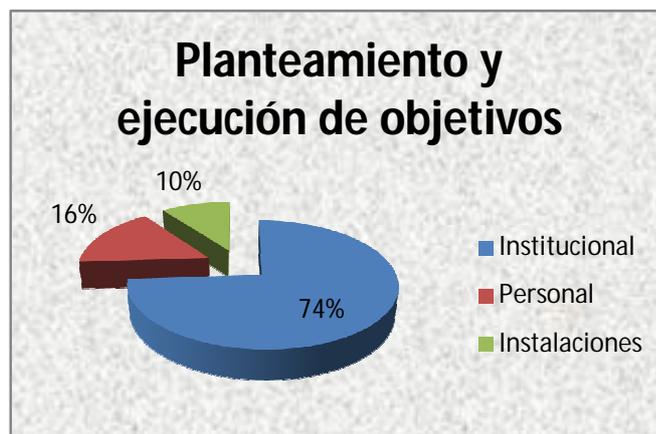
Sobre la motivación de los trabajadores para la ejecución de su trabajo, respondieron sentirse motivados por la acogida que tienen sus productos y servicios por parte de sus clientes, que esto es el motor que los impulsa a crear nuevos productos o mejorar los existentes constituyéndose en innovaciones.

Pregunta 6: Planteamiento de objetivos

Cuadro9: Planteamiento de objetivos

ITEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
6	Institucional	37	74%
	Personal	8	16%
	Instalaciones	5	10%
	TOTAL	50	100

Gráfico 6: Planteamiento de objetivos



Fuente: Datos de la entrevista
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Se preguntó a los propietarios de la microempresa sobre el planteamiento o no de objetivos dentro de su organización, un 74% de ellos manifestó que si plantean pero que no se encuentran escritos en los documentos de la organización, por lo que, muchas veces no se llegan a cumplir, dijeron también que cada trabajador debe tener en su mente objetivos que contribuyen al alcance de los institucionales, mientras que un 16% de los entrevistados sostuvieron que se formulan objetivos de índole personal y el 10% dijo que se trazan objetivos para la mejora de propiedad planta y equipo.

En las dos últimas preguntas se hizo referencia a la satisfacción de las necesidades del cliente con los productos y servicios que se ofertan y al lugar donde desarrollan sus actividades, en su mayoría contestaron que el nivel de ventas tiene tendencia al alza por lo que estos resultados evidencian que sus productos y servicios sí satisfacen las necesidades de sus clientes, agregaron que su trabajo lo realizan en función de pedidos; con respecto al lugar de trabajo indicaron que no disponen de las maquinarias y herramientas necesarias, encontrando dificultades en el desarrollo del trabajo en equipo por lo que obligatoriamente realizan tareas en su domicilio de manera individual. Ver fotos y formatos en anexos

3.2.ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Se procedió a realizar la entrega de cuestionarios a los empleados de las pymes. Aunque no existieron inconvenientes por problemas del cuestionario puesto que lo hicieron en el tiempo establecido de cinco a siete minutos, si existieron contratiempos por la dificultad de poder localizarlos y ser atendidos en el momento oportuno, ante esta situación, existió la necesidad de establecer citas y recolectar la información.

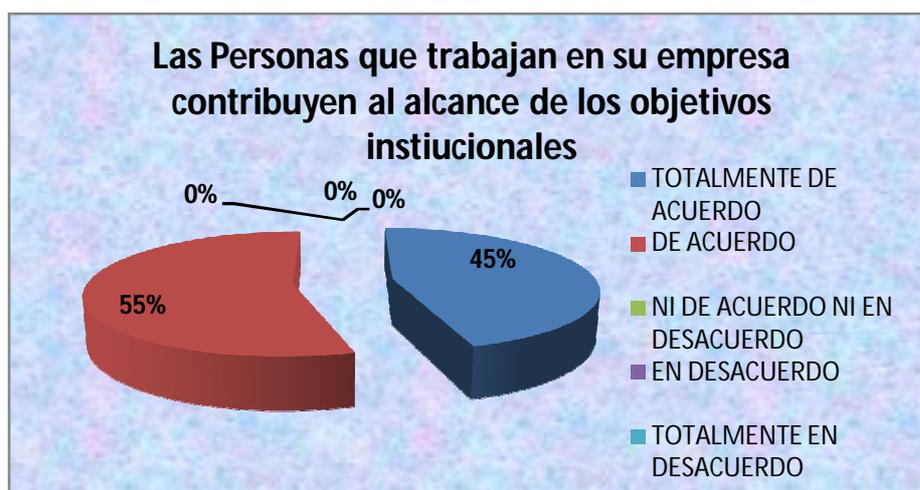
Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, se elaboran tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas simples. Con los datos de las tablas estadísticas, se elaboran gráficos de barras apiladas en porcentajes, por ser la más conveniente de acuerdo a las características de la información:

Pregunta 1: ¿Las personas que trabajan en su empresa contribuyen al alcance de los objetivos institucionales?

Cuadro10: Contribución de las personas al alcance de los objetivos

¿LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN SU EMPRESA CONTRIBUYEN AL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS INSTIUCIONALES?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
1	TOTALMENTE DE ACUERDO	52	45%
	DE ACUERDO	63	55%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 7: Contribución de las personas al alcance de los objetivos



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

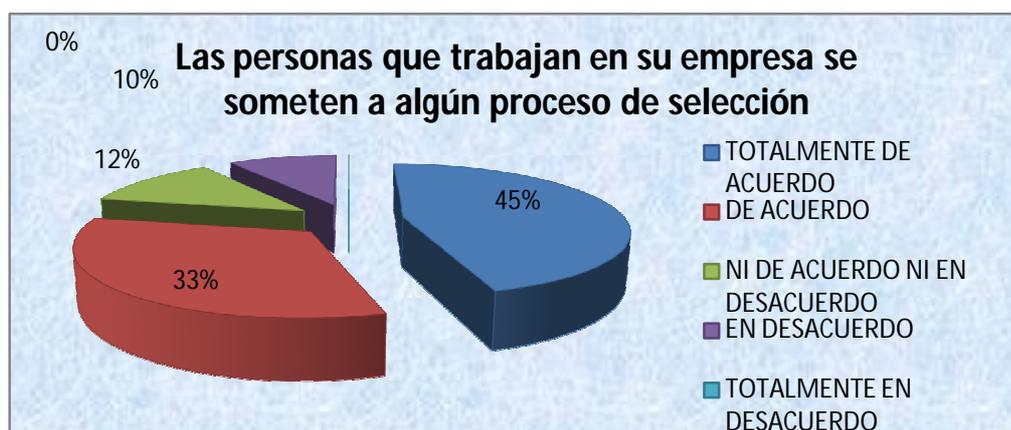
De los trabajadores encuestados el 45% respondieron estar totalmente de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos que la empresa se propone, aunque estos no constan de una manera formal (documento), si está en la mente de los trabajadores el fin con que realizan su trabajo, mientras el 55% considera estar de acuerdo, que unas veces si cumplen y otras no, una porque le falta tiempo, herramientas, materiales e instalaciones inadecuadas.

Pregunta 2: ¿Las personas que trabajan en su empresa se someten a algún proceso de selección?

Cuadro11: Las personas se someten a un proceso de selección

LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN SU EMPRESA SE SOMETEN A ALGUN PROCESO DE SELECCIÓN.			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
2	TOTALMENTE DE ACUERDO	52	45%
	DE ACUERDO	38	33%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	12%
	EN DESACUERDO	11	10%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 8: Las personas se someten a un proceso de selección



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

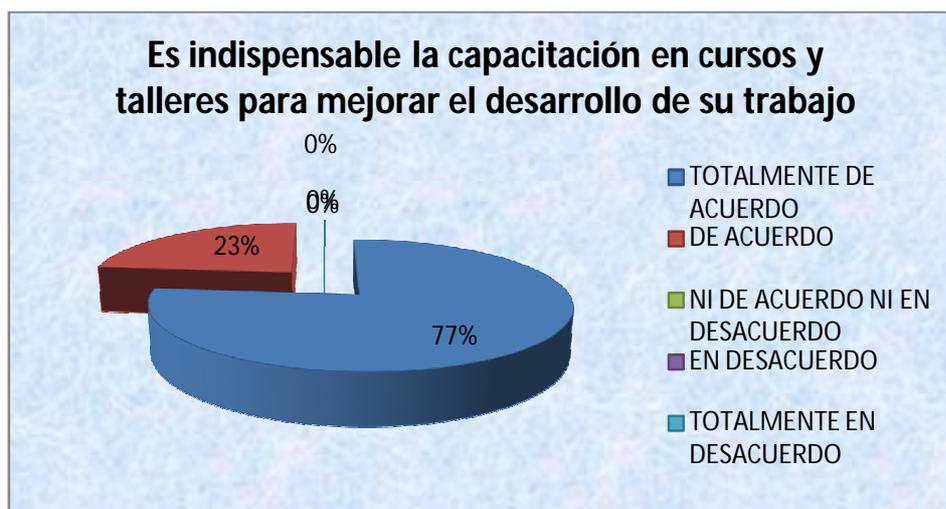
Interpretando los resultados se puede verificar que la mayoría de los administradores y trabajadores de las pymes de Prodecos reconocen que dentro de su organización se realiza un proceso de selección de acuerdo a las habilidades que cada persona posee, situación que representa un 45%, en cambio el 33% considera estar de acuerdo, un 12% considera no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la realización de proceso de selección ya que no lo consideran importante para la actividad que ejecutan. Mientras que un 10% están en desacuerdo por falta de conocimiento del tema, la categoría totalmente en desacuerdo tiene una puntuación de 0.

Pregunta: ¿Es indispensable la capacitación para mejorar el desarrollo de su trabajo?

Cuadro12: La capacitación es indispensable

¿ES INDISPENSABLE LA CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
3	TOTALMENTE DE ACUERDO	88	77%
	DE ACUERDO	27	23%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL		115

Gráfico 9: La capacitación es indispensable



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

De los trabajadores encuestados el 77%, consideran estar totalmente de acuerdo que la capacitación ha sido la base para que sus negocios sean reconocidos y sus productos sean demandados por clientes nacionales y extranjeros. En cambio el 23% dijo estar de acuerdo con las capacitaciones, pero consideran que mayores conocimientos desarrollan a través de la experiencia.

Pregunta: ¿Asistiría a cursos, talleres y conferencias de capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Cuadro13: Asistencia a cursos y talleres para mejorar su desempeño

¿ASISTIRIA A CURSOS, TALLERES Y CONFERENCIAS DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
4	TOTALMENTE DE ACUERDO	77	67%
	DE ACUERDO	38	33%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 10: Asistiría a cursos y talleres para mejorar su desempeño



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

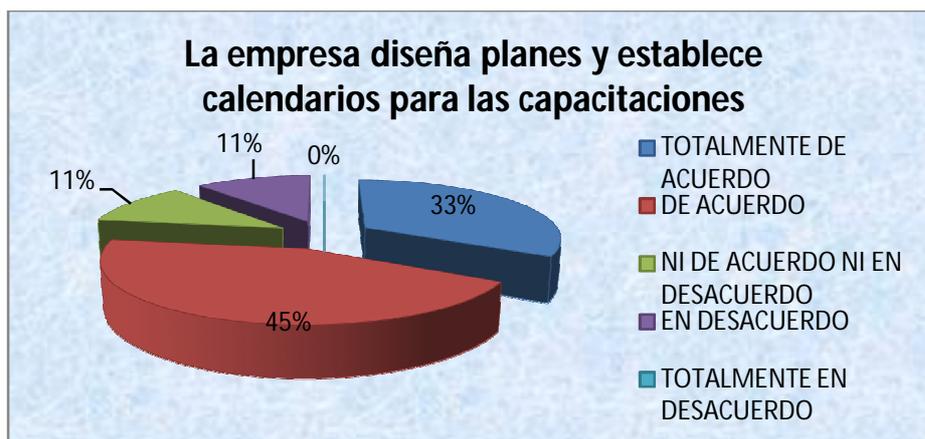
Al analizar el cuestionamiento sobre la asistencia a cursos, talleres y conferencias para mejorar su desempeño laboral, el 67% de los administradores y trabajadores encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo con asistir a cursos y talleres con el único objetivo que le brinden las herramientas necesarias para mejorar el desarrollo de su trabajo, mientras el 33% considera estar solo de acuerdo, porque ellos enfatizan que para asistir a dichos cursos tienen coordinar los horarios para no interrumpir con su jornada laboral de trabajo, las categorías ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo obtuvieron una puntuación de 0.

Pregunta 5: ¿Diseña la empresa planes y establece calendarios para las capacitaciones?

Cuadro14: Diseño de planes para las capacitaciones

¿DISEÑA LA EMPRESA PLANES Y ESTABLECE CALENDARIOS PARA LAS CAPACITACIONES?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	38	33%
	DE ACUERDO	51	44%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	11%
	EN DESACUERDO	13	11%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 11: Diseño de planes para las capacitaciones



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Los criterios respecto a si la empresa diseña planes y establece calendarios para las capacitaciones De los trabajadores encuestados el 33%, consideran estar totalmente de acuerdo en el diseño de planes de trabajo y calendarios de capacitación. Mientras el 44% considera estar solo de acuerdo, porque manifestaron que el diseño del plan de capacitación no lo manejan ellos estos los plantea Prodecos de acuerdo a las necesidades que se presenten en la organización, en lo que se relaciona a quien asiste a las capacitaciones esto lo maneja el dueño de la pyme.

Pregunta 6: ¿Colaboraría con evaluaciones para medir su rendimiento?

Cuadro15: Colaboración con evaluaciones

¿COLABORARÍA CON EVALUACIONES PARA MEDIR SU RENDIMIENTO?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
6	TOTALMENTE DE ACUERDO	77	67%
	DE ACUERDO	38	33%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 12: Colaboración con evaluaciones



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Al analizar el cuestionamiento sobre la colaboración con las evaluaciones para medir su desempeño para verificar sus aciertos y deficiencias, el 67% de los administradores y trabajadores encuestados contestaron estar totalmente de acuerdo con rendir evaluaciones para medir su rendimiento, mientras el 33% considera estar solo de acuerdo, por los paradigmas que se manejan referente a las evaluaciones, que si son evaluados es porque no realizan bien su trabajo o es para separarlos de la organización, el resto de los ítem tienen una puntuación de 0.

Pregunta 7: ¿Toma usted la iniciativa en el desarrollo de las actividades?

Cuadro16: Iniciativa en el desarrollo de actividades

¿TOMA USTED LA INICIATIVA EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
7	TOTALMENTE DE ACUERDO	74	64%
	DE ACUERDO	41	36%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL		115	100

Gráfico 13: Iniciativa en el desarrollo de actividades



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Interpretando los resultados sobre la iniciativa en el desarrollo de una actividad productiva, el 64% de los administradores y trabajadores de las pymes encuestados, consideran estar totalmente de acuerdo con tomar la iniciativa en el desarrollo de una actividad productiva, mencionando que hacen uso de la habilidad de observación para crear nuevos productos y servicios, entretanto el 36% considero estar solo de acuerdo, manifestando que su iniciativa se hace presente en motivar al resto de sus compañeros a mejorar sus productos y servicio ofreciendo un valor agregado.

Pregunta 8: ¿Promueve usted actividades innovadoras en el beneficio de su empresa?

Cuadro17: Promover actividades innovadoras

¿PROMUEVE USTED ACTIVIDADES INNOVADORAS EN EL BENEFICIO DE SU EMPRESA?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
8	TOTALMENTE DE ACUERDO	62	54%
	DE ACUERDO	39	34%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	12%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 14: Promover actividades innovadoras



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Inicialmente las personas que formaron parte de la muestra desconocían el término innovación, situación que fue necesaria realizar una explicación previa antes de contestar este cuestionamiento, obteniéndose que el 54%, consideran estar totalmente de acuerdo que sus compañeros promueven actividades innovadoras en beneficio de su organización, entretanto el 34% considera estar solo estar de acuerdo, porque manifiestan que no siempre se ejecutan actividades innovadoras, el 12% optó por responder de manera neutral, es decir no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con realizar una actividad innovadora, se mantienen con sus productos porque así llaman la atención de los clientes, las dos últimas alternativas obtuvieron el 0% .

Pregunta 9: ¿Los conocimientos aplicados en el desarrollo de sus actividades son producto de la experiencia?

Cuadro 18: Los conocimientos son producto de la experiencia

¿LOS CONOCIMIENTOS APLICADOS EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SON PRODUCTO DE LA EXPERIENCIA?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
9	TOTALMENTE DE ACUERDO	115	100%
	DE ACUERDO	0	0%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 15: Los conocimientos son producto de la experiencia



Fuente: Datos de la encuesta

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

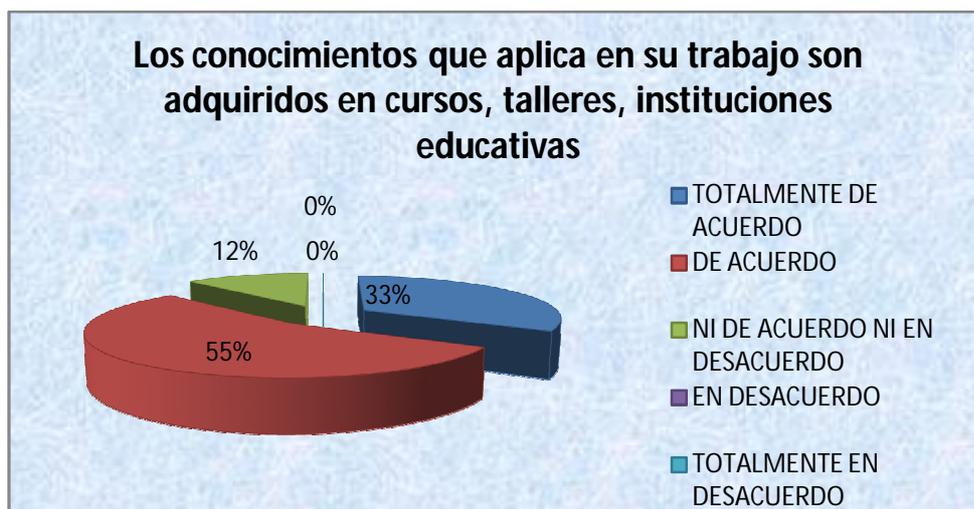
En la pregunta sobre los conocimientos que aplica en el desarrollo de sus actividades laborales son adquiridos a través de la experiencia, los administradores y trabajadores encuestados en un 100%, consideran estar totalmente de acuerdo que los conocimientos son adquiridos a lo largo de su vida laboral, los que se fueron perfeccionando con el pasar del tiempo.

Pregunta 10: ¿Los conocimientos que aplica en su trabajo son adquiridos en cursos talleres, instituciones educativas?

Cuadro19: Los conocimientos son adquiridos de manera formal

¿LOS CONOCIMIENTOS QUE APLICA EN SU TRABAJO SON ADQUIRIDOS EN CURSOS, TALLERES, INSTITUCIONES EDUCATIVAS?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
10	TOTALMENTE DE ACUERDO	38	33%
	DE ACUERDO	63	55%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	12%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL		115

Gráfico 16: Los conocimientos son adquiridos de manera formal



Fuente: Datos de la encuesta

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Al analizar la pregunta sobre los conocimientos aplicados en su trabajo son adquiridos en cursos, talleres, instituciones educativas, el 33% de los administradores y trabajadores encuestados consideró estar totalmente de acuerdo que sus conocimientos fueron adquiridos a través de cursos y talleres que se ejecutaron en su comunidad, mientras que el 55%, considero estar solo de acuerdo porque su conocimientos mayormente lo obtienen a través de la experiencia y la observación de su entorno, entretanto el 12% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, se mantiene de manera neutral en su respuesta, las dos últimas categorías tienen un 0%.

Pregunta 11: ¿Conoce detalladamente las actividades que se realizan en el negocio?

Cuadro20: Conoce el detalle de las actividades

¿CONOCE DETALLADAMENTE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL NEGOCIO?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
11	TOTALMENTE DE ACUERDO	88	77%
	DE ACUERDO	27	23%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL		115	100

Gráfico 17: Conoce el detalle de las actividades



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

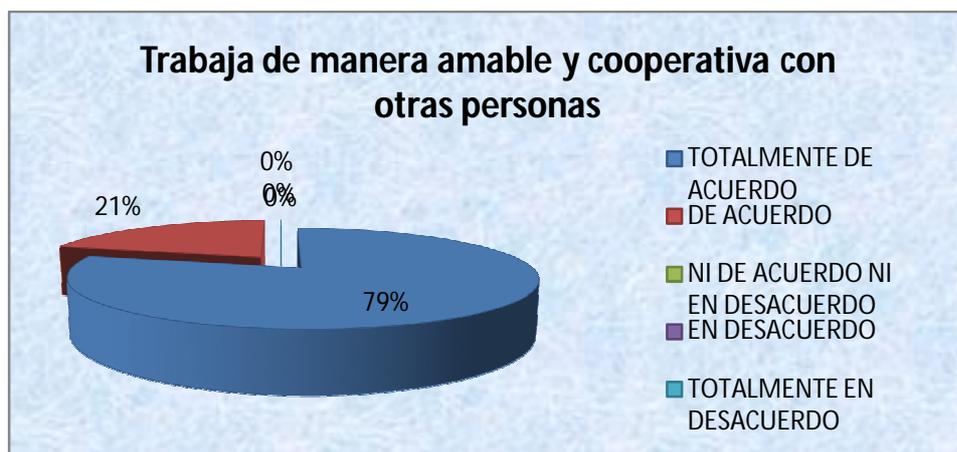
Interpretando los resultados se puede verificar que el 77% de los encuestados, administradores y colaboradores de las pymes, contesto estar totalmente de acuerdo que si conocen al detalle las actividades que deben desarrollar en su negocio desde lo que se requiera en la cocina hasta los dormitorios o los materiales que deben tener en los talleres en el momento oportuno para atender a sus clientes, entretanto que un 23% contesto solo estar de acuerdo por que las actividades que realizan no son muy complejas y todos los colaboradores conocen, los tres últimos ítems obtuvieron una puntuación de 0%.

Pregunta 12: ¿Trabaja de manera amable y cooperativa con otras personas??

Cuadro21: Colaboración

¿TRABAJA DE MANERA AMABLE Y COOPERATIVA CON OTRAS PERSONAS?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
12	TOTALMENTE DE ACUERDO	91	79%
	DE ACUERDO	24	21%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL		115

Gráfico 18: Colaboración



Fuente: Datos de la encuesta

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

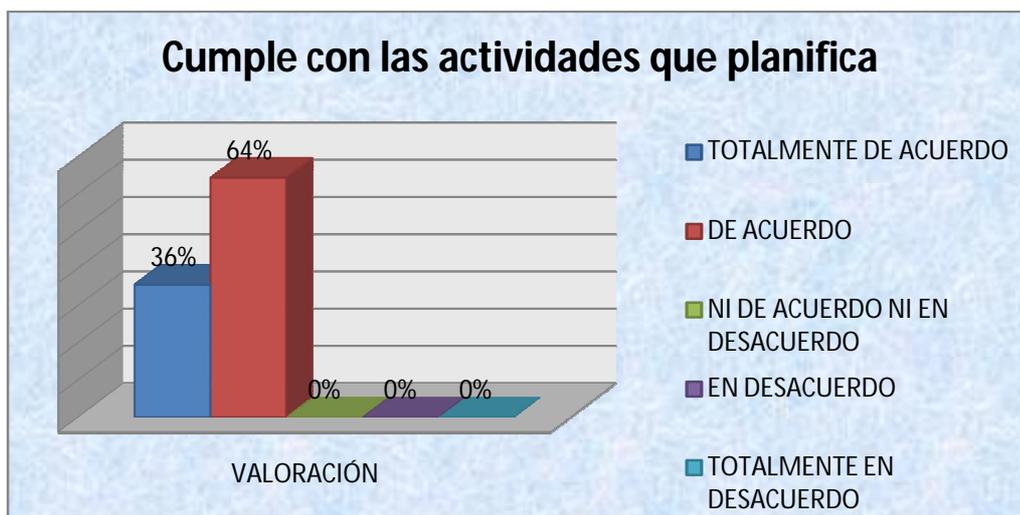
Los criterios respecto a la forma de trabajo con otras personas, un 79% de los administradores y trabajadores de las pymes contestaron que estaba totalmente de acuerdo que trabajan de una manera amable y cooperativa con otras personas en la ejecución de su trabajo para la entrega de pedidos, para brindar información relacionada a cursos y en la innovación de sus productos y servicios, mientras que un 21% respondió que solo estaba de acuerdo porque ellos trabajan de manera individual, las tres últimas categorías no obtuvieron puntajes.

Pregunta 13: ¿Cumple con las actividades que se planifica en la empresa?

Cuadro22: Cumplimiento de actividades

¿CUMPLE CON LAS ACTIVIDADES QUE SE PLANIFICA EN LA EMPRESA?			
ITEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
13	TOTALMENTE DE ACUERDO	41	36%
	DE ACUERDO	74	64%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL		115

Gráfico 19: Cumplimiento de actividades



Fuente: Datos de la encuesta

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

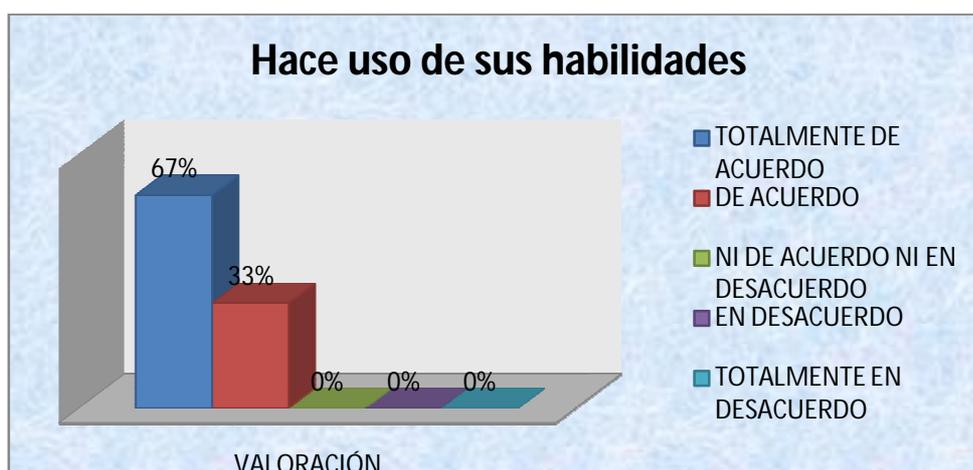
Analizando los resultados de las personas encuestadas el 36% contestó estar totalmente de acuerdo con que se cumple las actividades que se planifica, estas se manejan de manera informal no llevan proceso sino que se ejecutan de acuerdo a las necesidades existentes, entretanto un 64% respondió solo estar de acuerdo con que se planifica las actividades porque no se cumplen en su totalidad.

Pregunta 14: ¿Hace uso de sus habilidades?

Cuadro23: Uso de habilidades

¿HACE USO DE SUS HABILIDADES?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
14	TOTALMENTE DE ACUERDO	77	67%
	DE ACUERDO	38	33%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 20: Uso de habilidades



Fuente: Datos de la encuesta

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Los criterios respecto a la pregunta 14 fue de un 67% hace uso de las habilidades como son de observar el diseño de los productos y mejorarlos, de ordenar cuando es el caso delegar funciones para que se ejecuten de manera rápida el trabajo, comunicar cambios innovaciones e informar sobre los talleres y cursos. El 33% respondió solo estar de acuerdo ellos aplican la habilidad de observación para la utilización de nuevos materiales en el diseño y elaboración productos.

Pregunta 15: ¿La actividad que realiza cumple con las necesidades del cliente y del mercado?

Cuadro24: Cumplimiento de las necesidades del cliente

LA ACTIVIDAD QUE REALIZA CUMPLE CON LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y EL MERCADO			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
15	TOTALMENTE DE ACUERDO	49	43%
	DE ACUERDO	66	57%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 21: Cumplimiento de las necesidades del cliente



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Analizando el cuestionamiento sobre si la actividad que realiza cumple con las necesidades del cliente y del mercado, el ítem totalmente de acuerdo obtuvo el 43%, los encuestados reconocen que sus productos son reconocidos y adquiridos por clientes nacionales y extranjeros, constituyéndose un mercado no solo el sector, a nivel provincial y regional hasta algunos son reconocidos en otros países, mientras un 57% respondió solo estar de acuerdo porque considera que le falta más innovación, publicidad para sus productos y ampliar su mercado.

Pregunta 16: ¿Organiza sus actividades para satisfacer las necesidades del cliente?

Cuadro25: Organiza su trabajo para satisfacer las necesidades del cliente

ORGANIZA SU TRABAJO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
16	TOTALMENTE DE ACUERDO	93	81%
	DE ACUERDO	11	10%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	11	10%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 22: Organiza su trabajo para satisfacer las necesidades del cliente.



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

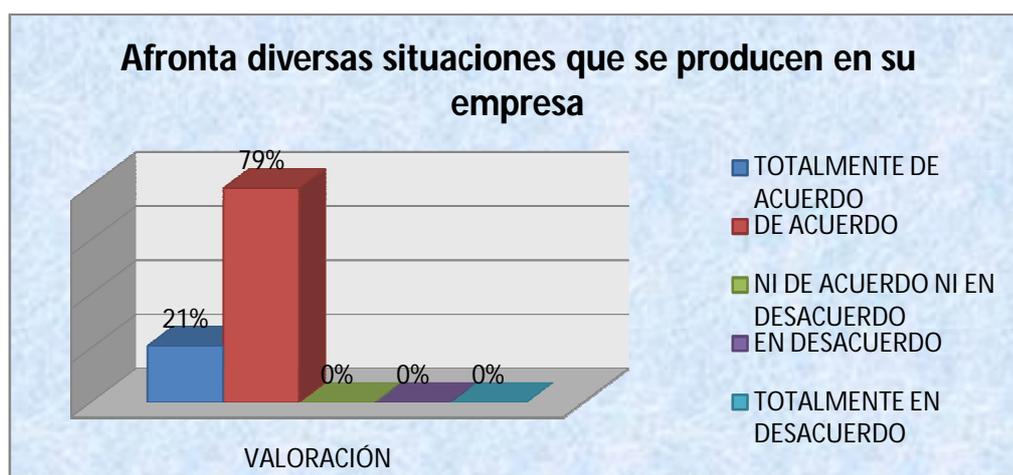
Los criterios respecto a la organización del trabajo para satisfacer las necesidades del cliente, los administradores y trabajadores encuestados contestaron estar totalmente de acuerdo con organizar su trabajo para satisfacer las necesidades del cliente, manteniendo todo en orden delegando a las personas en cada área para de esta manera satisfacer correspondiendo el 81%, mientras el 10% solo está de acuerdo con organizar su trabajo. Un 10% está en desacuerdo por su trabajo no es complejo su área está formado por una o dos personas más, los ítems neutral y totalmente en desacuerdo obtuvieron un 0%.

Pregunta 17: ¿Afronta diversas situaciones que se producen en su empresa?

Cuadro26: Afronta diversas situaciones que se producen en la empresa.

¿AFRONTA DIVERSAS SITUACIONES QUE SE PRODUCEN EN SU EMPRESA?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
17	TOTALMENTE DE ACUERDO	24	21%
	DE ACUERDO	91	79%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 23: Afronta diversas situaciones que se producen en la empresa



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Analizando el resultado de la pregunta 17, respecto a la actitud de los administradores y trabajadores frente a las diversas situaciones que se producen en su empresa, un 21% está totalmente de acuerdo en afrontar diversas situaciones sean buenas o malas, ellos están para escuchar porque de los errores aprenden y estos le permiten crecer a la persona y empresa, entretanto el 79% solo está de acuerdo, argumentan que no presentan situaciones que pueden comprometer a las personas y la empresa, las demás categorías obtuvieron un 0%.

Pregunta 18: ¿Establece programas necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa?

Cuadro27: Establecimiento de programas para alcanzar objetivos

¿ESTABLECE PROGRAMAS NECESARIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE SU EMPRESA?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
18	TOTALMENTE DE ACUERDO	39	34%
	DE ACUERDO	76	66%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	115	100

Gráfico 24: Establecimiento de p programas para alcanzar objetivos



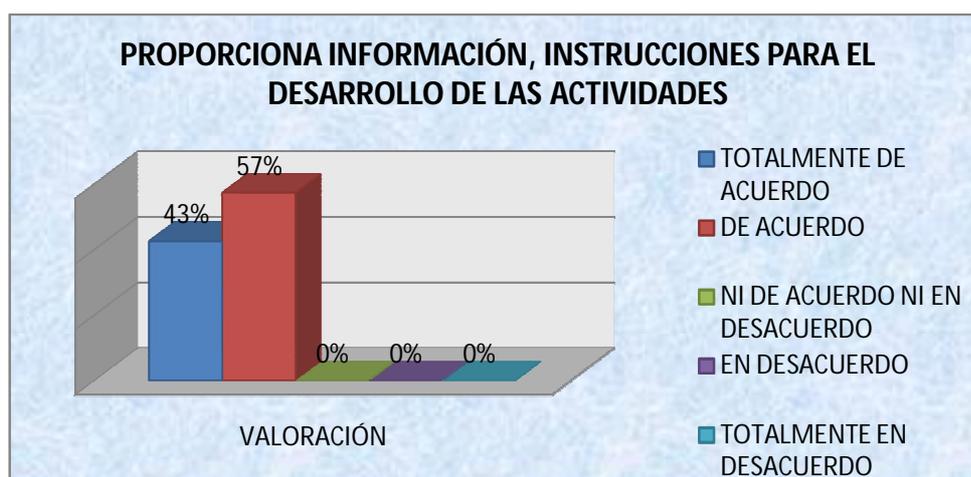
Interpretando los resultados obtenidos en la pregunta 18, el 34% de los administradores y trabajadores encuestados responde: estar totalmente de acuerdo, mientras el 66% respondió estar de acuerdo con establecer los programas que le permitan alcanzar los objetivos de su empresa, los últimos ítems obtuvieron un 0%

Pregunta 19: ¿Proporciona información, instrucciones para el desarrollo de las actividades?

Tabla 25: Proporciona información para el desarrollo de actividades

¿PROPORCIONA INFORMACIÓN, INSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
19	TOTALMENTE DE ACUERDO	49	43%
	DE ACUERDO	66	57%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL		115

Gráfico 25: Proporciona información para el desarrollo de actividades



Fuente: Datos de la encuesta

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

En la pregunta 19 a los administradores y trabajadores contestaron estar totalmente de acuerdo que sus jefes le brindan la información necesaria para el desarrollo de las actividades correspondiendo un 43%, entretanto el 57% solo está de acuerdo aclarando que su trabajo no requiere de muchas instrucciones, van aprendiendo con la práctica y las habilidades que posea.

Pregunta 20: ¿Escucha y atiende los problemas, quejas y sugerencias del cliente?

Tabla 26: Atención al cliente

¿ESCUCHA Y ATIENDE LOS PROBLEMAS, QUEJAS Y SUGERENCIA DEL CLIENTE?			
ITEM	VALORACIÓN	f	%
20	TOTALMENTE DE ACUERDO	90	78%
	DE ACUERDO	25	22%
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL		115	100

Gráfico 26: Atención al cliente



Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Finalizando el cuestionario se realizó una pregunta referente a la atención a los comentarios del cliente obteniendo el siguiente resultado el 78% de los administradores y trabajadores encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo con escuchar los problemas, quejas y sugerencias de los clientes lo permite corregir los errores a tiempo para satisfacer de la mejor manera sus requerimientos, mientras que un 22% manifiesta solo estar de acuerdo no se presentan este tipo de situaciones en su empresa, las últimas categorías tienen un puntaje de 0%.

3.3. CONCLUSIONES

1. De manera general considerando las opiniones impartidas por los entrevistados se concluye el personal que maneja y trabaja en las pymes de Prodecos son personas que sus conocimientos para su trabajo son obtenido en base a la experiencia que han obtenido del entorno donde viven y a los cursos que las organizaciones que los apoyan imparten de manera que puedan perfeccionar cada día sus actividades para llegar a los clientes con productos nuevos innovadores, constituyendo su fuente de motivación e inspiración de sus trabajo.
2. En lo relacionado a la forma de organizarse dentro de su pyme no tienen bien delimitado sus actividades para cada miembro, los objetivos que se plantean son personales más no organizacionales, por ende en ciertas ocasiones el trabajo es grupal en otra individual de acuerdo al pedido de sus productos para cumplir con las necesidades del cliente.
3. La gestión del talento humano es un proceso que consiste en atraer y retener a los trabajadores dentro de su puesto de trabajo, esta definición ha ido evolucionando con el pasar de los tiempos hoy en día las empresas buscan fortalecer a su personal porque de su talento y habilidades depende el éxito de su organización.
4. Luego de haber realizado el levantamiento y análisis de la información por medio de la escala de Likert se determina que existe una gran cantidad de PYMES que no tienen claro lo es planearse objetivos organizacionales, selección de personal, diseño de planes y programas de capacitación y mucho menos o que es una evaluación de desempeño, para obtener de esta manera un trabajo coordinado que le permita demostrar sus capacidades y habilidades individuales en su puesto.

5. En la gran mayoría de estas empresas han surgido aprovechando los materiales y el sector donde se encuentra, agrupándose en familias para formar su pyme, es por ello que sus conocimientos son obtenidos a través de la experiencia, se han fortalecido a través de los cursos, talleres que brindan las instituciones que le apoyan, capacitaciones se enfocan en la producción, atención al cliente y la empresa dejando de lado temas como el estudio del talento humano.

6. Considerando otro aspecto las personas que laboran en estas pymes siempre están dispuestas a asistir a diferentes cursos y talleres con temas que permitan descubrir y desarrollar sus habilidades contribuyendo al progreso de sus negocios.

7. Es importante resaltar que las personas que laboran en las pymes tienen siempre la iniciativa de crear productos, mejorar o darle un valor agregado a los existentes, mejorar su servicio con el propósito de obtener ingresos y por ende clientes constituyéndose este su fuente motivación. Siempre están atentos a escuchar las sugerencias de sus clientes, son abiertos al cambio y la superación.

3.4. RECOMENDACIONES

1. Considerando los criterios expuestos en las fuentes de recolección de datos se recomienda fortalecer el talento humano de las pymes de Prodecos, mediante la aplicación de un manual de gestión del talento humano por competencias, teniendo como objetivo descubrir y fortalecer las habilidades y destrezas que poseen estas personas, profundizar los conocimientos en temas administrativos y de gestión por medio de capacitaciones, de esta manera tomara fuerza sus actividades diarias descubriéndose nuevas habilidades que contribuyan para el desarrollo de las empresas.
2. Luego de las capacitaciones descubrir las habilidades adquiridas, seleccionar al personal de acuerdo a sus habilidades y destrezas e ubicarlas en el puesto donde puedan desarrollar estas habilidades y sean más productivos.
3. Establecer planes y programas de capacitación constante donde se involucre temas como innovación, desarrollo de destrezas y habilidades.

3.1. ANALISIS DE LA ESCALA DE LICKERT

Antes de analizar la escala de Likert, se otorga un valor numérico a cada uno de los puntos escalares de las afirmaciones. Cuando la afirmación es positiva el valor del punto escalar más favorable es “cinco” y va decreciendo en una unidad, para los demás puntos escalares, así:

Afirmación positiva:

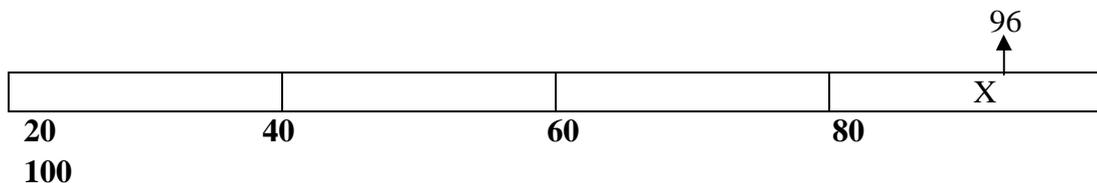
Equivalencia:

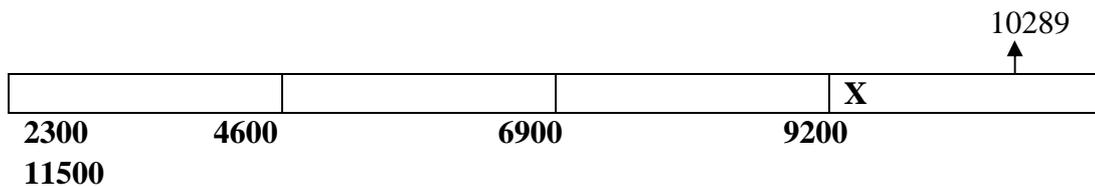
Totalmente de acuerdo	= 5 puntos
De acuerdo	= 4 puntos
Neutral	= 3 puntos
En desacuerdo	= 2 puntos
Totalmente en desacuerdo	= 1 punto.

En la afirmación negativa la puntuación más alta la recibe el punto escalar totalmente en desacuerdo.

De tal manera que cuando el individuo (unidad de análisis) haya contestado en su totalidad la escala, se deberá totalizar los puntajes para proceder finalmente con el análisis. Se recomienda que una escala de Likert debe tener como mínimo 10 afirmaciones y máximo 20.

Para la presente investigación la escala de Likert contiene 20 preguntas afirmativas, y el puntaje alcanzado por un individuo es de 96 de 100. El total alcanzado en la aplicación de la escala a la muestra es de 10289 de 11500. A este total le sometemos a análisis a través de la “escala de Likert”





Después de haber realizado esta escala de Likert a los trabajadores de las pymes de Prodecos podemos observar que la mayoría de ellos muestran una actitud favorable sobre este tema de investigación. Con esto nos damos cuenta que los propietarios de las pymes de Prodecos si participarían en el desarrollo del manual de gestión del talento humano por competencias.

3.2.COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizando los resultados alcanzados mediante el proceso, se procedió a la comprobación de la hipótesis general en el caso de que la verdad supuesta no sea verdadera.

Las técnicas estadísticas empleadas para determinar el grado de relación entre dos variables, se emplean siempre y cuando se prevea relación, para la presente investigación se procede a través del procedimiento estadístico denominado: **CHI CUADRADA**, con el propósito de que se formulen las preguntas adecuadas dentro de sus encuestas.

3.2.1. CHI- CUADRADA

Hi: El manual de Gestión del Talento Humano por Competencias mejorará el desempeño de las pymes de PRODECOS, del cantón Santa Elena, año 2011-2012. La variable talento humano presenta dos indicadores el empresario y los trabajadores, lo que implica incluir en la encuesta y entrevista, preguntas para conocer sus opiniones de cada sujeto. Por otro lado la variable “desempeño” puede presentar varios indicadores unos de los cuales va a requerir la siguiente pregunta: ¿Cómo es el desempeño de su trabajo? Entonces puedo cruzar el análisis de estas dos preguntas para la comprobación de la causa y el efecto

planteados en la hipótesis y nos conducirá a establecer dicha relación es significativa.

Cuadro28: Pregunta de comprobación de hipótesis

		A	B	
	Talento Humano	Empresario	Trabajadores	Tniof
1	si miden el desempeño	34	103	137
2	No miden el desempeño	23	12	35
	Tnioc	57	115	n = 172

Fuente: Hipotesis

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

- Existen 34 personas que representan el talento humano empresarial de prodecos que si miden el desempeño, mientras que 23 no lo hacen. Por otro lado, hay 103 trabajadores que consideran que si miden su desempeño, en tanto 12 consideran que no lo hacen.
- Se calculan los totales de las frecuencias absolutas observadas en cada fila (Tniof)
- Los totales de las frecuencias absolutas en cada columna (Tnioc)
- La sumatoria de estos parciales nos da el tamaño de la muestra (n)
- Las filas han sido numeradas 1 y 2, y las columnas A y B, por lo que cada celda tendrá una identificación específica.

Calculamos las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Donde:

Nie = Frecuencia absoluta esperada.

Tiof = Total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

Tnioc = Total de las frecuencias absolutas observadas en la columna

n = Tamaño muestral

Calculamos las frecuencias esperadas:

$$nie A1 = \frac{137 * 57}{172} = 45$$

$$nie A2 = \frac{35 * 57}{172} = 12$$

$$nie B1 = \frac{137 * 115}{172} = 92$$

$$nie B2 = \frac{35 * 115}{172} = 23$$

Escribimos las frecuencias esperadas (nie) en la nueva tabla:

		A		B	
	Talento Humano	Empresario	Trabajadores	Tniof	
1	si miden el desempeño	Nio =34 Nie =45	Nio =103 Nie = 92	137	
2	No miden el desempeño	Nio =23 Nie = 12	Nio =12 Nie =23	35	
	Tnioc	57	115	n = 172	

Fuente: Hipotesis

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Una vez obtenida las frecuencias esperadas, aplicamos la fórmula de chi cuadrada:

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

La fórmula aplicamos a cada celda. Es decir restamos la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir

ese resultado entre la frecuencia esperada. Cuando se obtenga la chi cuadrada para cada celda, se suman los cuatro valores y este será el valor de chi cuadrada así:

$$A1 X^2 = \frac{(34 - 45)^2}{45} = 2,69$$

$$A2 X^2 = \frac{(23 - 12)^2}{12} = 10,08$$

$$B1 X^2 = \frac{(103 - 92)^2}{92} = 1,32$$

$$B2 X^2 = \frac{(12 - 23)^2}{23} = 5,26$$

Luego:

$$X^2 = X^2A1 + X^2A2 + X^2B1 + X^2B2$$

$$X^2 = 2.69 + 10.08 + 1.32 + 5.26$$

$$X^2 = 20.07$$

Determinado el valor de chi cuadrada, resta compararlo con su valor teórico. Para investigaciones con variables sociales, existen dos niveles de confianza convenidos: 95% y del 99% para generalizar los resultados con dichas excepciones.

Para poder comparar el valor de la chi cuadrada calculada con su valor teórico, debemos calcular el grado de libertad para cuadros 2x2 al 95% de confianza mediante la siguiente formula.

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

Donde:

gl = grados de libertad

f = filas

c = columnas del cuadro.

Entonces: $gl = (2-1)(2-1) = (1) (1) = 1$

Finalmente nos ubicamos en la tabla sobre los niveles de confianza, el valor de chi cuadrada teórica para grado de libertad y nivel de confianza 95%. El valor encontrado es 3,841.

Si la chi cuadrada calculada es igual o superior a la teórica, significa que la hipótesis es generalizable a la población. En esta investigación la chi cuadrada calculada es 20,07, valor significativamente mayor que el de la chi cuadrada teórica, por lo que se acepta la hipótesis de trabajo. Es verdad que los empresarios si miden el rendimiento de los trabajadores.

CAPITULO IV

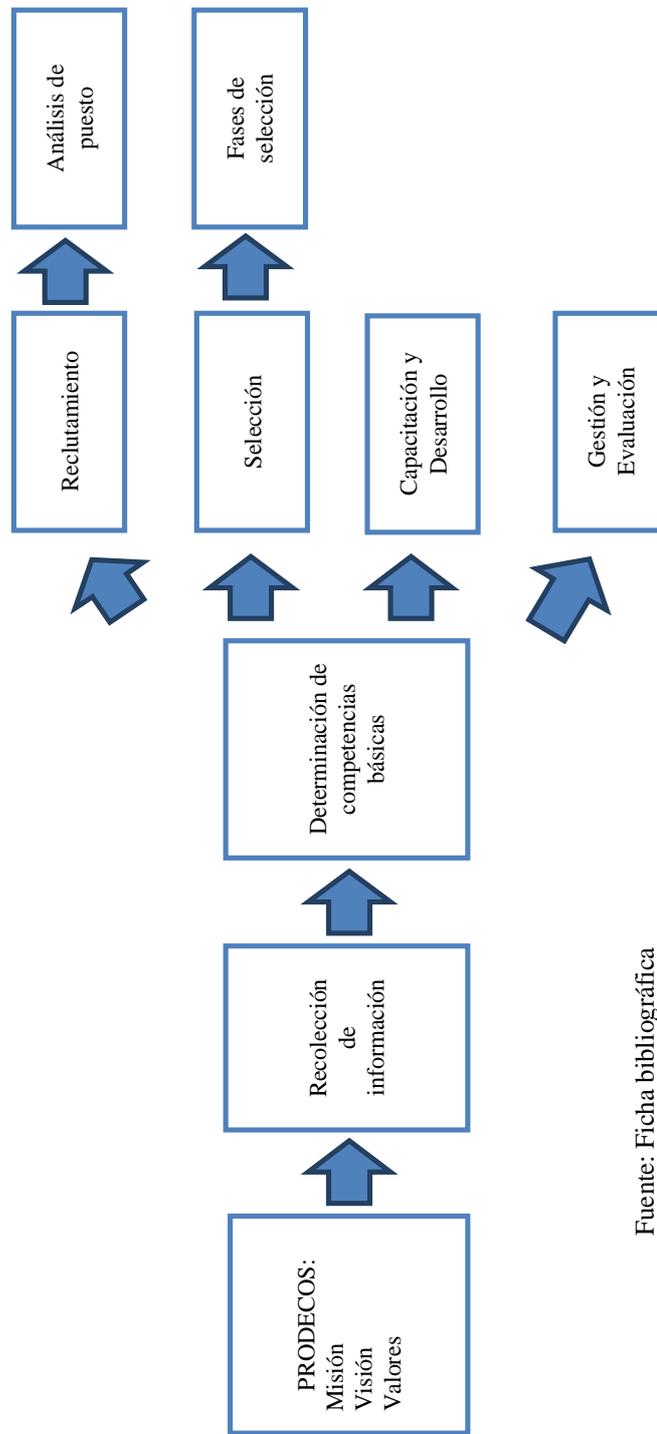
“MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PORCOMPETENCIAS”

Debido a los cambios que se generan por las nuevas tecnologías, globalización, diferentes concepciones y paradigmas, las organizaciones se ven obligadas a modificar sus estructuras, formas de gestión para brindar un mejor servicio. En vista de estos cambios las organizaciones deben desarrollar y adaptar nuevas concepciones que le permitan generar un valor agregado a la gestión, a fin de cumplir con sus objetivos. Una de las áreas que hoy en día se esta tomando consideración es al capital humano realizando estudios para hacerlo mas efectivo.

A lo largo de este capitulo se propone un manual de gestión del talento humano por competencia para las pymes (pequeñas y medianas empresas). El planteamiento de este manual busca identificar las competencias que tienen las personas que forman parte de este importante grupo productivo del país, el mismo que es calificado empíricamente no cuentan con esquemas de gestión de personal, lo cual da como resultado, no aprovechar el potencial de emprendimiento que tienen.

A continuación se muestra el proceso a seguir para la elaboración del esquema del manual de Gestión del Talento Humano por Competencias para las Pymes y a continuación su contenido:

Cuadro 29: Cuadro del Proceso de Gestión del Talento Humano por competencias para las Pymes



Fuente: Ficha bibliográfica

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

CONTENIDOS

- 1. Introducción**
- 2. Misión, Visión y Objetivos del Manual**
- 3. La gestión del talento humano por competencias**
 - 3.1. Las personas y las necesidades dentro de las organizaciones.
 - 3.2. Los roles dentro de la gestión del talento humano
 - 3.3. El sistema de gestión del talento humano
 - 3.4. Introducción al concepto de competencias
- 4. Enfoque de competencias**
 - 4.1. Identificación de las características de las pymes:
 - 4.1.1. Historia, visión, misión, valores, objetivos, organigrama
 - 4.2. Definición de un modelo de competencias.
 - 4.3. Identificación de competencias básicas de las pymes.
- 5. El análisis de puestos por competencias**
 - 5.1. Análisis de puestos.
 - 5.2. Descripción y especificación de puesto.
- 6. La selección de personal por competencias**
 - 6.1. Fases del proceso de selección
 - 6.2. Técnicas y herramientas de selección
- 7. Gestión y evaluación de desempeño por competencias**
 - 7.1. Ciclo de la gestión de desempeño.
 - 7.2. Elementos de la evaluación del desempeño
 - 7.2.1. Tipos y métodos
 - 7.3. Evaluación del desempeño por competencias.
- 8. Capacitación y desarrollo por competencias**
 - 8.1. Capacitación del personal

INTRODUCCIÓN

Aplicar las competencias en la Gestión del Talento Humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden contribuir a lograr tales resultados.

En efecto el Manual de Gestión de Talento Humano por competencias se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también en las competencias asociadas con el comportamiento y las conductas. A medida que se desarrolla el manual se identifica las competencias involucradas en el proceso de la gestión de las personas facilitando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias.

Se partirá con las competencias asociadas con el reclutamiento mediante el análisis de puestos de trabajo, luego las involucradas con la selección, se continuara con las competencias inherente a la capacitación, desarrollo y la evaluación del desempeño, direccionado a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Mediante el Manual se busca ayudar a la organización a alcanzar su misión, visión y objetivos, teniendo empleados entrenados y motivados aumentando en ellos la autorrealización y la satisfacción en el trabajo manteniendo su calidad de vida.

MISIÓN

La misión del Manual de Gestión del Talento Humano por competencias es involucrar competencias en el proceso de gestión de personas aprovechando sus capacidades generando un valor agregado para las pymes.

VISIÓN

El Manual de Gestión del Talento Humano por competencias tiene como visión desarrollar nuevas competencias para ser aplicadas en el proceso de gestión de personas ayudando a las empresas a ser competitivas.

OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos básicos a través del Manual de Gestión del Talento por competencias para el desarrollo de las habilidades, motivaciones y satisfacciones del personal de las pymes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer pautas de comportamiento de las personas y de los grupos en la organización a través del Manual de gestión del Talento Humano por competencias fin de que se relacione con la misión y visión institucional.
- Diseñar estrategias que coadyuven a su desarrollo personal armónico y fomente el trabajo en equipo y la productividad mediante el manejo de instructivos facilitando el proceso de gestión del talento humano por competencias de las pymes.

- Aprovechar las actitudes y aptitudes del personal de las pymes mediante la dirección de las competencias ofreciendo una visión global del proceso de gestión de recursos humanos.
- Implementar una efectiva y dinámica gestión de recursos humanos dentro de una pyme mediante el fortalecimiento del conocimiento orientada al logro de los objetivos y valores organizacionales.

4.1.LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

4.1.1. Las personas y las necesidades dentro de las organizaciones.

En un entorno global cada vez más cambiante y exigente, la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde las personas como capital humano, deben considerarse de real importancia para aumentar sus niveles de productividad.

Las empresas para aumentar su productividad buscan realizar nuevas estrategias y herramientas que permitan plantear e implementar programas de fortalecimiento continuo de conocimientos, habilidades y actitudes para las personas que forman parte de su organización.

Corresponde a las personas que requieran un puesto de trabajo capacitarse no en las necesidades existentes sino enfocarse en investigar nuevos problemas que surgirán en las empresas.

4.1.2. Los roles dentro de la gestión del talento humano

El rol está vinculado con el papel o la función que una persona adquiere y desempeña dentro de un grupo u organización.

Es importante dentro de una organización tener definido los roles que desempeña una persona, esto facilita la organización y el orden dentro de la empresa, además permite designar a cada persona el cargo que desempeña en ella.

Es necesario en las empresas antes de designar rol de una persona realizar la descripción de cargo que no es otra cosa que enumerar las tareas, atribuciones, deberes y responsabilidades que lo conforman, permitiendo distinguirse de los demás cargos contribuyendo además al logro de los objetivos.

Considerando las conceptualizaciones anteriores tener definido el rol es importante para que la gestión del talento humano logre el efecto que se espera dentro de la organización, mejorar significativamente el desempeño de las personas.

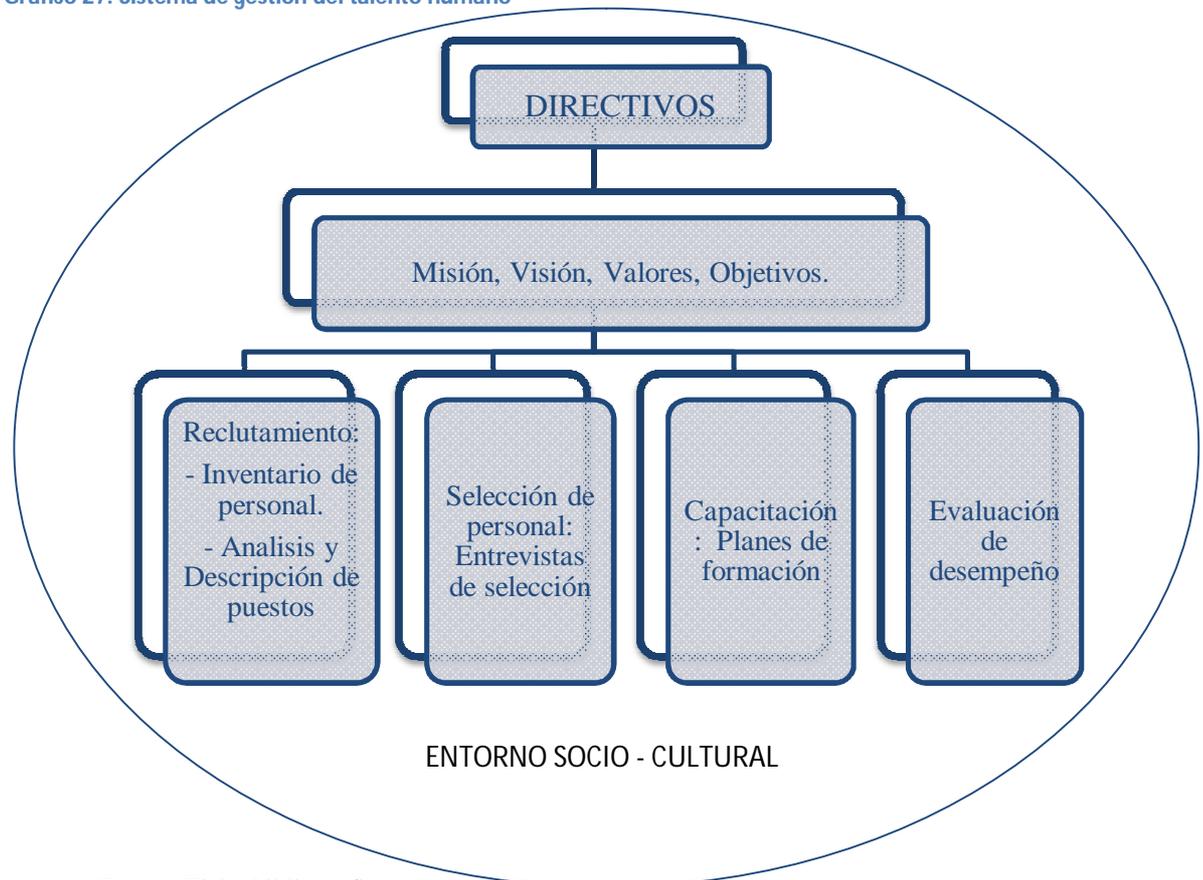
4.1.3. El sistema de gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección que involucra un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento de los

niveles de conocimientos, habilidades y actitudes específicos necesarios para los procesos de administración de personas.

El sistema gestión de talento humano involucra los siguientes elementos:

Gráfico 27: Sistema de gestión del talento humano



Fuente: Ficha bibliográfica

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, y bienestar, que conduzcan la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

El sistema procura atraer colaboradores altamente calificados a trabajar para su empresa mediante las siguientes modalidades:

- ✓ Desarrollando e incorporando nuevos integrantes a la fuerza laboral, y
- ✓ Desarrollando y reteniendo a un recurso humano existente.

4.1.4. Introducción al concepto de competencias

Se entiende por competencias a las aptitudes y habilidades que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo.

Según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) la define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

En términos generales las competencias son todas las capacidades, aptitudes y habilidades que hacen que una persona se diferencie de otra en el desarrollo de sus actividades y que conlleva a la toma de decisiones para realizar actividades por cuenta propia.

Cabe recalcar que las competencias pueden adquirirse a lo largo de nuestra vida dentro del ámbito laboral, profesional, educativo y su desarrollo depende de la influencia de la experiencia laboral como la vida diaria.

Toda competencia involucra tres componentes fundamentales:

El saber actuar tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus destrezas puestas al servicio de sus responsabilidades.

El querer actuar alude no sólo al factor de motivación que tiene una persona para realizar algo sino también a la situación o los motivos que tiene el individuo para emprender una acción en concreto.

El tercer componente de la competencia es el poder actuar, que hace referencia a los medios y recursos de los que disponga el individuo para ser efectivo sus actividades.

En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.

El primer paso para identificar las competencias que tiene cada individuo es realizando un análisis de sus puntos fuertes y débiles, y empezará potenciarlos, podemos utilizar el siguiente cuadro:

Gráfico 28: Formato de un análisis Foda.

FORTALEZAS: (Actividades que realizo con éxito)	OPORTUNIDADES: (Situaciones que se presentan)
DEBILIDADES: (Actividades que no realizo con éxito)	AMENAZAS (actividades que no realizo pero se presentan)

Ejemplo:

Administrador de Cabaña Comedor: CARLOS

FORTALEZAS: Atención personalizada del cliente	OPORTUNIDADES: Tener cliente de diferentes países
DEBILIDADES: Habla poco el idioma inglés	AMENAZAS Los dueños de otros locales hablen varios idiomas.

Fuente: Pymes de Prodecos

Elaborado por: Mariana Rodríguez A.

4.2.Enfoque de competencias

4.2.1. Identificación de las características de las pymes de Prodecos:

4.2.1.1.Historia, visión, misión, valores, organigrama

Historia:

La Parroquia Manglaralto está lleno de momentos gloriosos y prósperos. En la memoria de sus más antiguos habitantes, viven aún las épocas de grandeza de esta localidad, que por su ubicación geográfica, los recursos de su entorno, sus relaciones comerciales y sus características costeras, llegó a ser uno de los puertos exportadores de artesanías más importantes del país, donde funcionó una aduana, un ingenio, un trapiche y tenía mucho comercio.

La actividad turística también se inició hace muchos básicamente surgió en torno a la existencia e importancia del puerto, y por ello se dio la implementación de los primeros servicios turísticos, aunque sin una organización definida, lugar de llegada de los tripulantes de los barcos e incluso de los Presidentes de la República. Después de la decadencia del puerto, el turismo se mantuvo con la visita de familias que tenían propiedades en el sector.

Las artesanías –especialmente el sombrero “Panamá”- fueron de igual manera ampliamente producidas desde la época del puerto; en años posteriores se menciona la existencia de artesanos que empezaron a trabajar artesanías de conchilla, mientras que se mantenía la explotación de recursos naturales y materias primas locales hacia otras partes del país. En una etapa más el auge de la artesanía surge como alternativa de subsistencia ante la falta de fuentes de empleo

ocasionada por el declive de otras actividades productivas practicadas, como la agricultura y la pesca de larvas.

La artesanía surgió porque no había otras posibilidades de trabajo en la zona; ya que otras actividades de la zona se habían terminado: primero la agricultura, la pesca, la cría y recolección de larvas. Actualmente el desarrollo artesanal se relaciona mucho con el apogeo turístico experimentado en la zona en los últimos años y con el apoyo que han brindado algunas organizaciones de apoyo al desarrollo.

Aunque no existe una clara secuencia completa del proceso socio-organizativo de la parroquia en torno al turismo, es reconocida la presencia de varias organizaciones que han apoyado el proceso de desarrollo llevado hasta la actualidad, así tenemos Fundación Natura, Pro Pueblo, el PMRC y ahora el CPR.

La presencia y acción de estas organizaciones de apoyo al desarrollo de la parroquia Manglaralto generó el surgimiento de otras instancias de coordinación y autorregulación social en algunos casos complementarias a la acción comunal, pero enfocadas a aspectos más puntuales de la vida comunal, entre ellos el fomento del turismo. De ahí que un segundo momento relevante en el proceso histórico organizativo reciente, vinculado al surgimiento del ecoturismo, es la llegada de la Fundación Natura en 1986. Su labor ha estado vinculada a la protección del bosque, y su trabajo se ha ampliado a diversos lugares, a lo largo de las estribaciones de la Cordillera Chongón-Colonche (en las parroquias Manglaralto y Colonche).

En estos lugares la Fundación Natura (actualmente ubicada en Olón) promovía acciones de reforestación y control de tala de bosques, para lo cual se armaron grupos con las comunidades y se fomentó la formación de Guardabosques

Comunitarios. Algunos guardabosques se capacitaron como guías de los senderos y bosques de sus comunas, como pasó después en las Comunas Dos Mangas y Loma Alta.

Un año después de la llegada de Fundación Natura, se dio la presencia de la Fundación Pro Pueblo, que inicialmente promovió la creación de un “pueblo piloto”, donde exista una forma de vida diferente, con mejores condiciones de vida y con un alto grado de concientización de sus habitantes para proteger su entorno natural, la comunidad elegida fue La Entrada (en el extremo norte de la parroquia).

Pro Pueblo cuenta con una especial valoración en la memoria colectiva de la gente de Manglaralto; a ella se le reconoce un gran aporte en el fomento de las destrezas y capacidades de familias de artesanos, que aprendieron a aprovechar los recursos naturales disponibles para la producción de artesanías. “La Fundación Pro Pueblo dio el primer avance, ellos creyeron que dando talleres para que aprendan a realizar artesanías, no se talarían los árboles.

La llegada de esta ONG fue aprovechada por los habitantes de la parroquia para retomar la propuesta del fomento artesanal, la que fue acogida por Pro Pueblo, a partir de ello surgieron nuevos emprendimientos productivos artesanales apoyados por la Fundación, que compraba, comercializaba y exportaba las artesanías, brindaba capacitación, y ejercía acciones para propiciar un control de la calidad de los trabajos. Pro Pueblo (actualmente ubicada en San Antonio) en sus inicios promovió procesos constantes de capacitación, que fueron un gran aporte para el desarrollo de destrezas y capacidades de la gente en la producción de artesanías a partir de los recursos naturales disponibles; también se le atribuye a la Fundación Pro Pueblo el logro de un mayor grado de especialización en la presentación y acabado final de las artesanías.

Pro Pueblo trajo capacitadores para mejorar el acabado de las artesanías, quienes realizaron talleres que se mejoraron la calidad de las artesanías. El aporte de la Fundación Pro Pueblo en la generación de espacios comunitarios de capacitación, se complementó con la gestión de espacios de mercado para la oferta de los productos artesanales logrados por las comunidades de Manglaralto, constituyéndose en un puente de intermediación comercial. “Pro Pueblo les recibía las artesanías a los artesanos, sino todo, casi todo, y luego comercializaba (Pro Pueblo) en mercados que tenía en Manta, Guayaquil, Quito, Cuenca y Salinas”. Para el funcionamiento del sistema, se había conformado una organización básica que de alguna manera era funcional al proceso productivo y de comercialización promovido por Pro Pueblo.

Con el desarrollo de las destrezas y capacidades y la posibilidad de entrega de las artesanías a Pro Pueblo, se fue reproduciendo los emprendimientos artesanales de Manglaralto en la generación de autoempleo. “Dos Mangas y la Entrada fueron los primeros centros de producción artesanal y de ahí fueron extendiéndose hacia el norte y hacia el sur, en todos los pueblos fueron creándose los pequeños talleres artesanales”.

El impacto logrado con estas acciones tuvo un balance general favorable con incidencia considerable en los niveles de autoempleo de la población, considerando como aspecto relevante del proceso, que la Fundación Pro Pueblo en su intervención de apoyo a los emprendimientos artesanales y la comercialización, procuraba no fomentar formas asistencialistas, sino más bien de apoyo comprando los equipos y luego los descontando con la entrega de artesanías.

Posterior a la llegada de Pro Pueblo, en Manglaralto se dio la presencia de otras instituciones en la parroquia; incluso fue la base para el inicio de algunos

procesos, como el Programa de Manejo de Recursos Costeros PMRC, quien contrató los servicios de la Fundación Pro Pueblo para hacer nuevos proyecto.

El Programa de Manejo de los Recursos Costeros (PMRC, adscrito a la Presidencia de la República), conformó en el sector la Zona Especial de manejo (ZEM) San Pedro-Valdivia-Manglaralto e integraba en su Comité Zonal (CZ) a representantes de diversas organizaciones comunitarias locales. En este contexto se propició acciones para la conservación de los recursos naturales de la zona, promoviendo actividades económicas alternativas para generar empleo e ingresos a las familias.

Una de esas actividades que estuvo relacionada a la provisión de servicios turísticos por parte de las familias comuneras del sendero eco-turístico Ruta del Sol, mediante la adecuación de sus viviendas para la oferta de alojamiento acogiendo al creciente número de turistas que llegaban a la parroquia (las Hospederías familiares); este proyecto contribuyó además a mejorar la capacidad de carga turística y aumentar la promoción turística del sector.

Aunque su intervención no influyó mayormente en el proceso comunitario de producción artesanal, si tuvo éxito en la formación de muchos líderes comunitarios y en el emprendimiento de otras alternativas de autoempleo familiar; “en una asamblea del Comité Zonal, a raíz del fenómeno del Niño del 1998, Pro Pueblo hace la propuesta de la creación de estos negocios alternativos para la gente (las “hospederías comunitarias”).

Al llamado se hicieron presentes unas 60 familias de las diversas comunidades. “En la reunión el PMRC anunció que tenía en su Plan Operativo Anual un recurso para talleres de capacitación y promoción turística; para elaborar el proyecto se contrató a la Fundación Pro Pueblo”. En la ejecución del mismo el PMRC se

comprometió como garante ante entidades bancarias que facilitarían recursos para implementar las hospederías, debiendo enfrentarse a las adversidades causadas por la crisis económica. “Entrando en este proceso vino la crisis bancaria, por lo que nuevamente en asamblea se pidió que quienes puedan hacerlo con sus propios recursos puedan empezar”. En 1999, once familias empezaron con la experiencia de las hospederías familiares, contando con el apoyo técnico del PMRC.

El principal impulso del PMRC al turismo fue la promoción turística de los destinos y servicios comuneros, “trajo los periodistas, la prensa” (periodistas de medios de prensa escrita, televisiva y radio) y los alojaron en cada una de las hospederías familiares... ellos en cada una de las casas hicieron su investigación”; dicha actividad fue realizada durante los dos primeros años, antes de la temporada alta.

Durante 3 años, desde 1999 hasta el 2001, el Comité Zonal a través de diversas comisiones era el encargado de regular los procesos turísticos de las comunas ubicadas al filo de costa. La comisión de turismo era la encargada de liderar todo lo relacionado al turismo; en coordinación con otras instituciones, se realizaban actividades como:

- Limpieza de playa.
- Limpieza de carretera.
- Provisión de agua.
- Eventos de apertura y cierre de temporada (eran financiados por el PMRC).
- Revisión de precios y la oferta de las hospederías”.
- Aparece el CPR, la integración de los servidores turísticos

A fines del milenio se dio una nueva propuesta de desarrollo turístico en el sector mediante el Proyecto de Desarrollo Eco-turístico comunitario (PRODECOS). El mismo que articuló los diversos atractivos y servicios existentes con una organización comunitaria que involucra a familias comuneras de las Parroquias Colonche y Manglaralto (Comité Intercomunal de Turismo). A la vez fomentó la incorporación de nuevos destinos y servicios dentro de la oferta turística del corredor turístico denominado Ruta del Sol. Esto propició un aumento de la capacidad de carga turística del territorio comunal de Manglaralto.

El proyecto surgió luego de que el PMRC culminó su primera fase de intervención y no se pudo continuar apoyando el proceso. CPR como parte del Comité Zonal, hizo conocer que existía un fondo de 4,000 dólares para fortalecer la implementación de las Hospederías Comunitarias.

Se hizo entonces un compromiso entre el CPR, el Comité zonal y el PMRC para dar inicio a un proceso de fortalecimiento a las Hospederías Comunitarias que ya estaban formadas. En una primera instancia se entregó material de trabajo (camas, colchones, ventanas), en calidad de donación, pero con la intención de fomentar la iniciativa del ahorro, que no se logró consolidar en la primera etapa.

Al año siguiente (2003), se creó el Comité Intercomunal de Turismo, asociando a un grupo de comuneros vinculados al turismo: dueños de las Hospederías Comunitarias, de las Cabañas Comedores, guías de los Senderos, Artesanos... entonces empieza a conocerse el trabajo del CPR en el turismo”. Cabe destacar que el proyecto de apoyo al Comité Intercomunal de Turismo fue impulsado por el Centro de Promoción Rural, Ayuda en Acción y la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECL.

Para el funcionamiento en esta nueva etapa se instituyó el apoyo para el fortalecimiento, mediante un fondo rotativo que fue aceptado por todos los socios del Comité Intercomunal de Turismo, pero que desde el inicio tuvo cierta resistencia, incluso hasta la actualidad.

Ecoturismo Comunitario PRODECOS, fue impulsado por la Agencia Española de Cooperación Internacional AECI, Ayuda en Acción AeA y el Centro de Promoción Rural CPR, desarrollando y fortaleciendo con su ejecución diversas iniciativas productivas de servicios turísticos desde la oferta campesina comunera:

Con el propósito de ampliar la capacidad de carga turística del sector con el proyecto PRODECOS se construyeron baterías sanitarias en las comunidades Palmar, Libertador Bolívar, Montañita y Manglaralto y una oficina de información turística en la comuna Monteverde.

A partir del proyecto se implementaron y promocionaron 2 senderos ecoturísticos uno en la comuna Dos Mangas y Loma Alta.

PRODECOS ha logrado consolidar una imagen positiva de la Subregión y ha visto en el CPR uno de sus principales aliados, “tiene su credibilidad y eso nos ha permitido llegar a donde hemos llegado”. Su proyección ha ido más allá y va adquiriendo protagonismo a nivel nacional, así por ejemplo en la organización de la Convención Nacional de Turismo el PRODECOS forma parte de la Mancomunidad de Turismo Peninsular (integrada por los 4 cantones: Salinas, La Libertad, Santa Elena y Playas), constituyéndose en la organización representante del sector norte de la Península. A nivel nacional la organización es parte de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario (FEPTCE), Actualmente, se están definiendo los reglamentos con miras a conformar una Cámara de Turismo Comunitario, y se prepara una Asamblea Nacional en Manglaralto, por lo que sus

integrantes se preparan a recibir a las delegaciones de la sierra y el oriente. “La idea con la Cámara es reglamentar el funcionamiento formal del turismo con especificidad en lo comunitario”.

Misión

EL PROYECTO DE DESARROLLO ECO TURÍSTICO COMUNITARIO PRODECOS tiene como misión “Promover el desarrollo turístico de las Parroquias Colonche y Manglaralto del Cantón Santa Elena fortaleciendo las iniciativas locales, mejorando las infraestructuras y calidad de servicios”

Visión

EL PROYECTO DE DESARROLLO ECO TURÍSTICO COMUNITARIO PRODECOS tiene como visión “Ser reconocida a nivel local, nacional e internacional, basándose en promoción y publicidad de sus productos turísticos”

Valores:

EL PROYECTO DE DESARROLLO ECO TURÍSTICO COMUNITARIO PRODECOS tiene como valores:

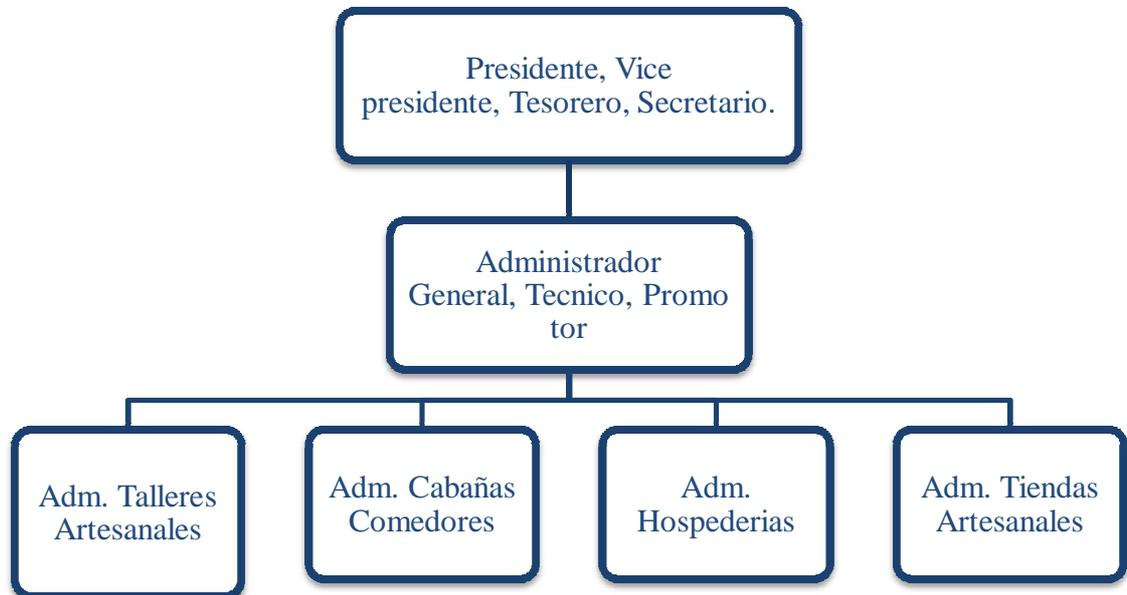
- Colaboración
- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad.
- Liderazgo.

Objetivo General:

Promocionar el turismo de las Parroquias Colonche y Manglaralto mediante el fortalecimiento de sus recursos (humanos, materiales, financieros) para el desarrollo económico del Cantón Santa Elena.

Organigrama de Prodecos:

Gráfico 29: Organigrama de Prodecos



Fuente: Ficha bibliográfica

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

4.2.2. Definición de un modelo de competencias.

La gestión del talento humano por competencias parte del establecimiento de un marco referencial o modelo de competencias.

Un modelo de competencias es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos relacionados que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a las actividades que realiza cada individuo, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento.

El establecimiento de un modelo de competencias permite instituir un lenguaje común para describir la efectividad de la organización y para asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre,

tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

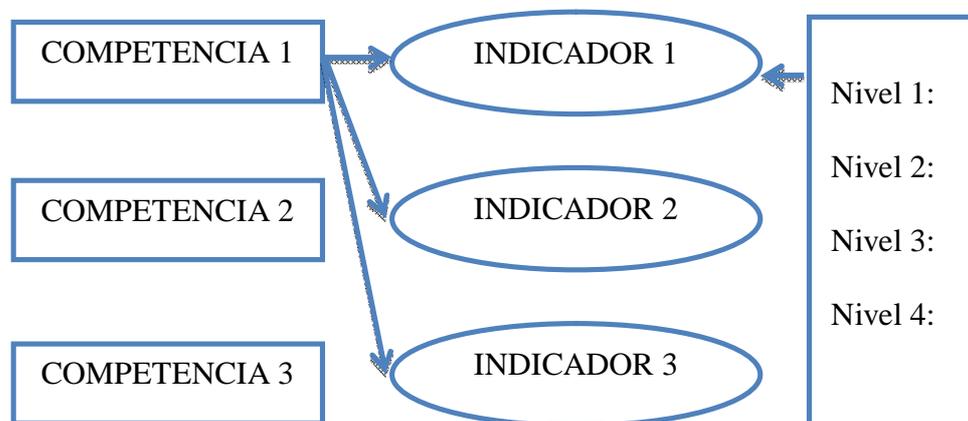
Para el establecimiento del modelo de competencias se considera los apuntes de la evaluación de los puntos fuertes y débiles realizados con anterioridad.

4.2.3. Pasos para establecer el modelo

- ☞ Considerar los objetivos estratégicos de la organización
- ☞ Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
- ☞ Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo
- ☞ Concebir y adoptar los principios y estructura de la GTH
- ☞ Elaborar su modelo de competencias
- ☞ Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la GTH

4.2.4. Estructura de un modelo de competencias a nivel de empresas

Gráfico 30: Estructura de un modelo de competencias.



Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Para estructurar un modelo de competencias se seleccionan no más de diez competencias, subcompetencias la cual se asocian varios indicadores de comportamiento, así como los niveles de competencia a alcanzar.

Los niveles de competencia pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros. Como se detalla en el gráfico anterior.

4.2.5. Identificación de competencias básicas de las pymes.

Las competencias identificadas en la pymes de Prodecos las detallamos a continuación:

- ☞ Aprendizaje.- es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas en el negocio.
- ☞ Negociación.- es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos.
- ☞ Trabajo en equipo.- Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización.
- ☞ Comunicación.- es la capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.
- ☞ Planificación y organización de actividades.- es la habilidad que tienen las personas para programar las actividades establecidas.
- ☞ Desarrollo personal.-es la capacidad de tienen las personas para fortalecer sus conocimientos permitiendo crear ideas innovadoras.
- ☞ Liderazgo.- Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por

conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar el objetivo general de la organización.

- ☞ Colaboración implica tener la capacidad para trabajar con diferentes equipos para el logro de objetivos.
- ☞ Mejora continua.- establecimiento de estrategias para conseguir el perfeccionamiento continuo.
- ☞ Servicio al cliente.- implica realizar actividades con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

4.2.6. MODELO DE COMPETENCIAS BÁSICAS PARA PYMES DE PRODECOS

4.2.6.1. COMPETENCIA: Aprendizaje

SUBCOMPETENCIA: En el análisis de puesto, selección de personal, en la evaluación, gestión del desempeño, en la capacitación y desarrollo.

INDICADORES:

- Rapidez para aprender nuevas informaciones, sistemas y métodos
- Asimilar nuevas informaciones, sistemas y métodos
- Aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos

NIVELES:

Nivel 1: Maneja información básica

Nivel 2: Adquiere conocimientos y destrezas

Nivel 3: Trabajo aplicando nuevas técnicas e instrumentos

Nivel 4: Verifico y detecto ventajas de la utilización de información.

4.2.6.2. COMPETENCIA: Negociación

SUBCOMPETENCIA: En el análisis de puesto, selección de personal, en la evaluación, gestión del desempeño, en la capacitación y desarrollo.

INDICADORES:

- Identificar formas de negociación.
- Identificar acuerdos satisfactorios para una negociación
- Realizar seguimiento a los acuerdos.

NIVELES:

Nivel 1: Preparar la documentación antes del desarrollo de una negociación

Nivel 2: Identificar las necesidades de la otra parte

Nivel 3: Argumentar con claridad y persuasión.

Nivel 4: Cumplimiento de acuerdos.

4.2.6.3.COMPETENCIA: Trabajo en equipo

SUBCOMPETENCIA:En el análisis de puesto, selección de personal, en la evaluación, gestión del desempeño, en la capacitación y desarrollo.

INDICADORES:

- Realizar tareas formando parte de un grupo de trabajo.
- Establecer compromisos para el cumplimiento de objetivos.
- Compartir recursos e información para el cumplimiento de trabajos

NIVELES:

Nivel 1: Insistir en la necesidad de trabajar juntos

Nivel 2: Ofrecer ayuda a los compañeros para cumplimiento de actividades

Nivel 3: Compartir ideas y sugerencias sobre el trabajo

Nivel 4: Asumir la misión, visión y objetivos como propios.

4.2.6.4.COMPETENCIA:Comunicación

SUBCOMPETENCIA:En el análisis de puesto, selección de personal, en la evaluación, gestión del desempeño, en la capacitación y desarrollo.

INDICADORES:

- Informar clara y concisamente
- Obtener información de otras personas.
- Expresar claramente la información de forma oral como escrita

NIVELES:

Nivel 1: Dirigirse de manera verbal como escrita

Nivel 2: Hablar con compañeros para darles instrucciones

Nivel 3: Establecer redes de compañeros para disponer de información útil para sus actividades.

Nivel 4: Hablar con superiores para recibir y/ o proporcionarles información.

4.2.6.5.COMPETENCIA: Planificación y organización

SUBCOMPETENCIA: En el análisis de puesto, selección de personal, en la evaluación, gestión del desempeño, en la capacitación y desarrollo.

INDICADORES:

- Establecer planes de acción para el cumplimiento de los objetivos.
- Distribuir recursos.
- Establecer medidas de control y seguimiento.

NIVELES:

Nivel 1: Identificar los métodos para la consecución de los objetivos

Nivel 2: Prever los recursos para alcanzar los objetivos

Nivel 3: Organizar los recursos para alcanzar los objetivos

Nivel 4: Comprobar que los trabajos ya actividades se realicen dentro del plazo establecido.

4.2.6.6.COMPETENCIA: Desarrollo Personal

SUBCOMPETENCIA: En el análisis de puesto, selección de personal, en la evaluación, gestión del desempeño, en la capacitación y desarrollo.

INDICADORES:

- Creación de un ambiente favorable para el trabajo
- Identificar las necesidades de formación.
- Formación permanente del trabajo.

NIVELES:

Nivel 1: Crear un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan desarrollarse.

Nivel 2: Asesorar en el puesto de trabajo.

Nivel 3: Retroalimentar sobre la realización de sus actividades.

Nivel 4: Buscar con regularidad cursos y acciones formativas.

4.2.6.7.**COMPETENCIA:**Liderazgo

SUBCOMPETENCIA:En el análisis de puesto, selección de personal, en la evaluación, gestión del desempeño, en la capacitación y desarrollo.

INDICADORES:

- Forma de guiar al grupo a la consecución de los objetivos.
- Forma de proyectar el espíritu emprendedor.
- Manera en que se delega responsabilidades.

NIVELES:

Nivel 1: Coordinar el trabajo de grupo de compañeros

Nivel 2: Motivar hace la realización de una actividad determinada.

Nivel 3:Responsabilizarse del trabajo realizado

Nivel 4: Supervisar la realización de cada una de las actividades realizadas.

4.2.6.8.**COMPETENCIA:**Colaboración

SUBCOMPETENCIA:En el análisis de puesto, selección de personal, en la evaluación, gestión del desempeño, en la capacitación y desarrollo.

INDICADORES:

- Trabajo en distintos grupos
- Identificar problemas y formas de resolverlos.
- Identificar ventajas de la colaboración

NIVELES:

Nivel 1: Proporcionar a otros compañeros información, instrucciones

Nivel 2: Aceptar la ayuda de otros compañeros cuando se la solicitan

Nivel 3: Buscar ideas e información de otros compañeros para identificar nuevas oportunidades de negocio.

Nivel 4: Ampliar el sistema de colaboración entre los distintos grupos.

4.2.6.9. COMPETENCIA: Mejora continua

SUBCOMPETENCIA: En el análisis de puesto, selección de personal, en la evaluación, gestión del desempeño, en la capacitación y desarrollo.

INDICADORES:

- Establecimiento de metas individuales y de equipo.
- Nivel de formación.
- Establecer niveles de rendimiento

NIVELES:

Nivel 1: Diseñar métodos que garanticen la máxima eficiencia y eficacia del equipo

Nivel 2: Organizar actividades para formar y asesorar a los equipos de trabajo.

Nivel 3: Reforzar la autoconfianza del equipo

Nivel 4: evaluar el rendimiento del equipo de trabajo.

4.2.6.10. COMPETENCIA: Atención al cliente

SUBCOMPETENCIA: En el análisis de puesto, selección de personal, en la evaluación, gestión del desempeño, en la capacitación y desarrollo.

INDICADORES:

- Satisfacción de las necesidades del cliente.
- Calidad del servicio.
- Manejo de quejas, comentarios y sugerencias.

NIVELES:

Nivel 1: Organizar el trabajo para satisfacer las necesidades del cliente.

Nivel 2: Realizar acciones para la detección de necesidades.

Nivel 3: Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes.

Nivel 4: Establecimiento de un buzón de sugerencias.

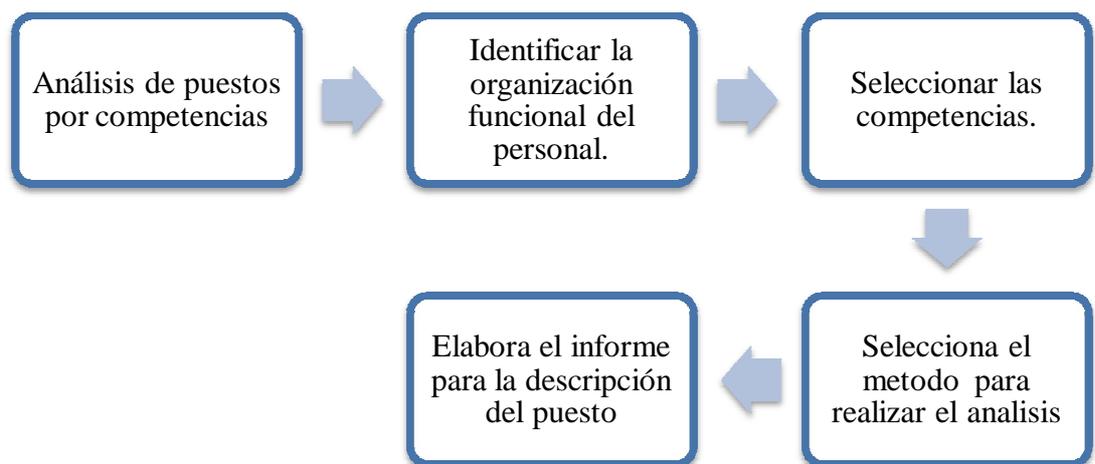
4.3.El análisis de puestos por competencias

4.3.1. Análisis de puestos.

El análisis de puesto es un proceso en el que se establecen las tareas, responsabilidades, funciones y requerimientos de un puesto de trabajo y las características de la persona que debe ser contratada para ocuparlo.

El análisis de puesto sigue el siguiente proceso:

Gráfico 31: Análisis de puesto.



Fuente: Ficha bibliográfica

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Detalle de cada uno de los pasos para realizar un análisis de puesto es:

- Identificamos las necesidades de la empresa en cuanto a la organización funcional de su personal, esta información la tomamos del organigrama de Prodecos:

Gráfico 32: Personal de Prodecos

DIRECTIVO	1	Presidente
	2	Vicepresidente
	3	Secretario
	4	Tesorero
EQUIPO TÉCNICO	5	Administrador General
	6	Técnico Extensionista
	7	Promotor
TALENTO HUMANO	8	Adm. Talleres Artesanales
	9	Adm. Cabañas Comedores
	10	Adm. Hospederías
	11	Adm. Tiendas Artesanales
APOYO	12	Operación
	13	Guías Turísticos

Fuente: Prodecos

Elaborado por: Mariana Rodríguez Alomoto

- Seleccionar las competencias que se identifiquen con cada puesto de trabajo, de acuerdo al modelo de competencias básicas para pymes establecidos anteriormente. Por ejemplo:

Los cargos directivos deben reunir las siguientes competencias básicas:

- ☞ Debe estar en constante aprendizaje.
- ☞ Fomentar el trabajo en equipo.
- ☞ Ejercer liderazgo
- ☞ Planificar y organizar diferentes actividades.
- ☞ Mantener la comunicación entre equipos de trabajo.
- ☞ Fomentar el desarrollo personal

Las competencias que deben identificar al equipo técnico son:

- ☞ Debe tener poder de negociación

- ☞ Debe estar en constante aprendizaje.
- ☞ Fomentar el trabajo en equipo.
- ☞ Fomentar la colaboración entre equipos de trabajo
- ☞ Incentivar la mejora continua.
- ☞ Planificar y organizar actividades en beneficios de los equipos de trabajo.

Las competencias que deben reunir el talento humano son:

- ☞ Fomentar el trabajo en equipo.
- ☞ Mantener una mejora continua
- ☞ Fortalecer el servicio al cliente.
- ☞ Planificar y organizar sus actividades
- ☞ Fortalecer la comunicación entre equipos de trabajo.
- ☞ Impulsar su desarrollo personal.

El personal de apoyo debe identificarse por las siguientes características:

- ☞ Debe tener poder de negociación
- ☞ Fortalecer el servicio al cliente.
- ☞ Mantener la comunicación entre equipos de trabajo.
- ☞ Planificar y organizar sus actividades

- Seleccionar el método para realizar un análisis de puesto, ejemplo: entrevista, cuestionario, observación.

Las preguntas utilizadas tanto para la entrevista, como para cuestionario y la observación pueden ser las siguientes:

¿Cuál es puesto o la función que desempeña?

¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

¿Cuánto es su ingreso mensual?

- ¿En qué horario desempeña usted sus actividades?
- ¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?
- ¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?
- ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?
- ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización?
- ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
- ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
- ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?
- ¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?
- ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?
- ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?
- Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades
- ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?
- ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?
- ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

- El último paso es elaborar un informe que servirá para elaborar la descripción de puestos.

4.3.2. Descripción y especificación de puesto.

La descripción de puestos relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades con el cargo, consta de las siguientes partes:

- a. El encabezado. Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos:
- Título del puesto
 - Número o clave que se asigne al puesto.
 - Ubicación; se expresa el departamento, sección, donde se desarrolle el trabajo.
 - Jerarquía persona a quien se reporta.
 - Número de los trabajadores que desempeñan el puesto.
 - Objetivo del puesto.
- b. La descripción. Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto. También se conoce con el nombre de definición, resumen o finalidades generales.
- c. La descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

La especificación del puesto de contener las siguientes competencias para que el puesto sea eficientemente desempeñado, categorizadas de la siguiente manera: habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

- Entre habilidad tenemos: Adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo, experiencia, ingenio, iniciativa, instrucción general; precisión.

- En la categoría de esfuerzo pueden enumerarse: la atención continua; esfuerzo mental; esfuerzo auditivo; esfuerzo visual.

- La responsabilidad puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros.

- Las condiciones de trabajo comprenden factores como: ambiente circundante (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.); deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales, postura incómoda.

- En la categoría esfuerzo involucra criterios más amplios como son los requisitos físicos y mentales, para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima, estatura, etc.

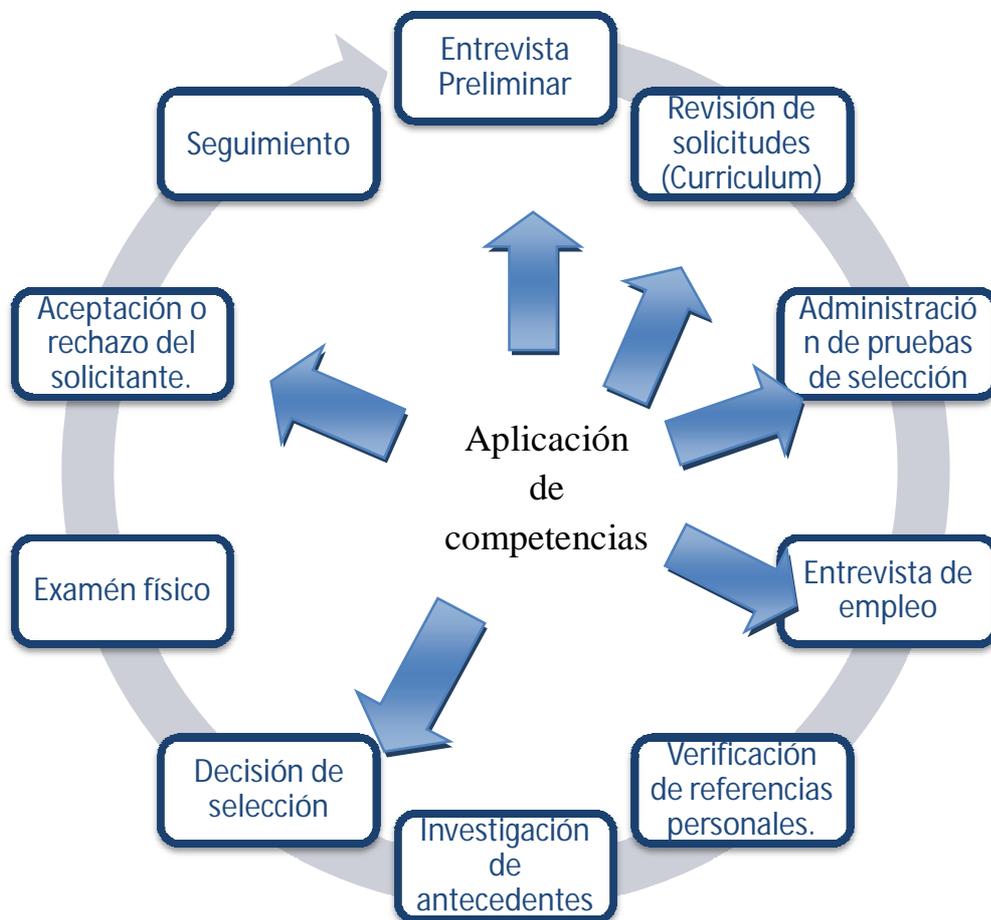
Ver formato de descripción y especificación de puestos en anexos, pág. #162

4.4. La selección de personal por competencias

En el proceso de selección de personal tiene como objetivo dotar a la organización de fuerza trabajo, aplicado en conjunto con el modelo de competencias permite encontrar candidatos que hayan tenido la posibilidad de desarrollar rápidamente las conductas, habilidades y conocimientos críticos para el puesto de trabajo.

El proceso que se va seguir para la selección de personal por competencias parte de las fases, se explica en el siguiente gráfico:

Gráfico 33: Proceso de Selección por Competencias



Fuentes: Ficha bibliográfica

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Si bien sabemos el proceso de selección tiene varios pasos pero solo seis de ellos en los que podemos verificar y fortalecer las competencias de la persona.

1. Iniciamos con la entrevista preliminar, es un proceso de comunicación entre dos o más personas, donde se tiene la primera impresión del trabajador donde se puede visualizar al competencias de acuerdo a su comportamiento;
2. Revisión de solicitudes donde se confirma lo visualizado además lo que no se puede visualizar.
3. Administración de pruebas de selección constituyen pruebas donde se miden que tan competente es la persona para el puesto de acuerdo a la descripción realizada, ejemplo de esas pruebas tenemos de conocimiento, psicológicas, desempeño, idoneidad.
4. Entrevista de empleo, se elabora un cuestionario que tiene relación directa con la descripción de puesto, la persona debe cumplir estrechamente con los requisitos de lo contrario no es apto para el puesto, en este paso se siguen midiendo las competencias
5. La verificación de referencias personales e investigación de antecedentes son pasos donde seguimos verificando competencias pero de fuente secundaria.
6. La decisión de selección del personal va a depender mucho de las competencias descritas y verificadas por el personal responsable de la selección.
7. Examen físico requisito esencial para el ingreso a una empresa, además para el cumplimiento de características personales que requiere el puesto.
8. La aceptación o rechazo del solicitante van a depender de los pasos anteriores.

9. Seguimiento que se realiza al trabajador.

4.4.1. Técnicas y herramientas de selección

Existen diversas técnicas y herramientas de selección de personal, entre ellas tenemos: las entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación., donde se pueden identificar las competencias que poseen las personas de las pymes entre ellas tenemos:

Pruebas psicométricas: Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano.

Pruebas de personalidad: pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).

Técnicas de simulación:el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa.

Entrevista de selección nos permite saber si la persona solicitante tiene aptitudes, experiencia en el puesto de trabajo.

Para realizar este tipo de entrevista hay que considerar las siguientes recomendaciones:

- Crear un ambiente agradable que proporcione confianza al entrevistado.
- Analiza de manera previa las actividades, actitudes, habilidades y conocimientos que requiere el puesto (descripción del puesto).

- Realizar comparaciones entre lo descrito en el currículum y lo expresado personalmente.
- Identifica que los valores de la persona vayan de la mano con los de la empresa.
- Verifica sus conocimientos a través de habilidades, independiente de la profesión que haya estudiado.
- Realiza preguntas estructuradas basadas en su experiencia.

Paso para la elaboración de una entrevista por competencias:

- Partir mencionando el objetivo de la entrevista.
- Elabore unas de preguntas guía sobre los aspectos principales a tratar durante su desarrollo.
- Proceder a realizar una entrevista piloto para aplicar la entrevista definitiva.

Fases de la entrevista:

- Preparación.- se elabora la guía de la entrevista.
- Inicial o de apertura.- constituye el primer momento de intercambio de información.
- Central o de desarrollo.- momento donde se aborda el objetivo de la entrevista, en este caso donde se incluirán las competencias
- Final o de conclusión.- es donde se cierra la entrevista.

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre: Luis Coronado

Profesión: Artesano

Lugar donde trabaja: Artesanías El Litoral

Años de experiencia: 13 años

A. Preguntas Introductorias:

¿Cuántos años tiene como productor de artesanías?

¿Qué le motiva a realizar este oficio?

B. Preguntas de desarrollo:

¿Qué habilidades y capacidades tiene para desarrollar sus actividades?

¿Cree que conocimientos necesita para realizar sus actividades?

¿Está interesado en retomar sus estudios para rendir con eficiencia y eficacia?

¿Se lleva bien con su equipo de trabajo?

¿Qué otros anhelos le gustaría realizar?

¿Cuáles son los inconvenientes que tiene para realizar sus actividades?

C. Conclusión:

¿Cuáles son las cosas que le gustan más de su trabajo?

Exponga alguna recomendación

Las competencias consideradas en cada una de estas técnicas están tomadas del modelo de competencias para pymes, pero para efectos de facilidad de elaboración se selecciona una entrevista

Competencia de aprendizaje:

- Conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudios o experiencia.
- Conocimientos y destrezas aplicadas en las áreas de su actividad

Competencia de comunicación:

- Comunicación con compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones
- Comunicación con sus directivos para recibir y/o proporcionarles información e instrucciones

Competencia de atención al cliente:

- Satisfacción de las necesidades del cliente
- Organización de su trabajo para satisfacer las necesidades del cliente
- Relaciones de comunicación con el cliente
- Atención de quejas, sugerencias y recomendaciones del cliente

Competencia de colaboración:

- Proporciona información e instrucciones a sus compañeros
- Ayuda a resolver conflictos, proporcionando soluciones a los problemas
- Busca nuevas ideas e información entre compañeros

Competencia de Desarrollo personal:

- Formación y asesoramiento para mejorar su efectividad
- Dar retroalimentación a los colaboradores sobre cómo están realizando su trabajo.

- Asiste a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad.

Competencia de negociación:

- Preparación de documentos para una negociación
- Identificación de ventajas para una negociación
- Argumentación, claridad y persuasión en las negociaciones.
- Seguimiento a los acuerdos que se generan en las negociaciones.

Competencias de liderazgo:

- Coordinar el trabajo de los equipos de trabajo.
- Motivar a los integrantes del grupo a la realización de actividades.
- Delegar responsabilidades para la realización de actividades.
- Responsabilizarse del éxito o fracaso del equipo de trabajo.
- Supervisar la realización de actividades.

Competencia de trabajo en equipo

- Insistir en la necesidad del trabajo en equipo
- Ofrecer ayuda a los compañeros
- Compartir información entre los demás miembros del equipo
- Asumir la misión, visión y objetivos de la pyme como propios.

Competencia de Planificación y Organización.

- Establecimiento de objetivos para los equipos.
- Prever las necesidades del equipo
- Distribuir las tareas dentro del equipo.
- Organizar y coordinar los recursos dentro de los equipos

Competencia de Mejora Continua:

- Organizar actividades necesarias para su formación y asesoramiento

- Diseñar métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia del equipo.
- Evaluar el rendimiento de los colaboradores.

Ver formato de entrevista por competencias en anexos, pág. # 163

4.5.Gestión y Evaluación del desempeño por competencias

4.5.1. Gestión de desempeño

La gestión del desempeño es un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

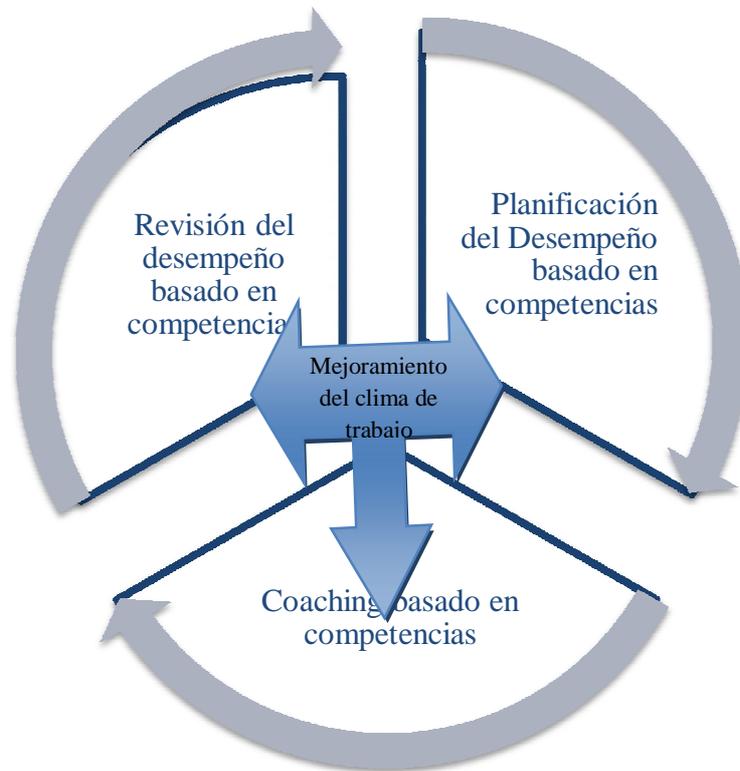
El objetivo fundamental es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

La gestión de desempeño en las pymes de Prodecos, nos permitirá identificar los talentos, evaluar las mejorar de las habilidades requeridas, realizar planes de desarrollo y por ende el mejoramiento de las competencias individuales.

El proceso de gestión de desempeños es a largo plazo y conlleva a la identificación de las competencias con las cuales vamos a trabajar, para nuestro caso las tomamos del modelo de competencias establecido anteriormente, realizamos un seguimientos para verificar el cumplimiento de cada uno de sus indicadores. Este proceso requiere de la ayuda de la evaluación de desempeño.

4.5.1.1.Ciclo de la gestión de desempeño.

Gráfico 34: Gestión del desempeño



Fuente: Ficha bibliográfica

Elaborado por: Mariana Rodríguez A

Planificación del desempeño: buscar mecanismos para fortalecer el desempeño de cada individuo en su puesto de trabajo.

Coaching: viene de coach que quiere decir entrenador, Se refiere a realizar un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas.

4.5.2. Evaluación del desempeño por competencias

El éxito de cualquier documento que se enfoque en el talento humano requiere de confianza y credibilidad, razón por la cual evaluar el desempeño no debe verse como un momento para examinar al empleado, sino como una oportunidad de expresarse y mejorar.

La evaluación de personal por competencias busca determinar qué y cuáles competencias no se encuentran desarrolladas. El objetivo, no es remplazar ni desvincular trabajadores, por el contrario, se propende a capacitarlos y motivarlos a fin de desarrollar la mejora continua del personal. Para realizar la evaluación, es necesario contar con el perfil de competencias requeridas por el puesto y establecer la distancia entre lo ideal y lo real.

4.5.2.1. Proceso de evaluación del desempeño por competencias:

Gráfico 35: Evaluación de desempeño por competencias



El proceso de evaluación de desempeño por competencias debe cumplir los siguientes pasos:

1. Identificación de los objetivos de por que se esta dando la evaluación sean estos: detectar las necesidades de capacitación, descubrir personas competentes claves para liderar equipos de trabajo, encontrar a nuevas persona competentes.

2. Examinar las competencias que requiere el puesto esta información nos proporciona el análisis de puesto.
3. Examinar el trabajo desarrollado involucra revisar bitacoras, reportes de actividades o cualquier otro documento que sirva de constancia del trabajo realizado.
4. Evaluar el desempeño en base a competencias establecidas en el análisis.
5. Analizar los resultados con el empleado buscando la manera de informar sus debilidades deficiencias generando un compromiso mutuo de mejoramiento.

En las organizaciones grandes el departamento del talento humano es el encargado de la aplicación de las evaluaciones a sus empleados en las organizaciones pequeñas el mismo dueño, supervisor o promotor puede aplicar la evaluación.

4.5.2.2. Metodos utilizados para la evaluación de desempeño:

El metodo de evaluación va a depender de la organización y del proposito para el cual fue elaborado así tenemos:

- Escalas de calificación, es un metodo que ampliamente se usa, clasifica a los empleados de acuerdo a los factores establecidos en este casos vamos a utilizar las competencias.
- Metodo de incidente critico.- se basa en registros de situaciones favorables y desfavorables en el trabajo.
- Ensayo.- se prepara una breve narración del desempeño del empleado.

- Normas de trabajo.- comparación del desempeño con las normas establecidas para el puesto.

Para la elaboración de la evaluación de desempeño se consideran las competencias básicas establecidas. Ver formato o de evaluación en anexo, pág #164

Cuadro 30: Cuadro de evaluación de desempeño por competencias

<p>Nombre del empleado: José Suárez Título del puesto: Administrador de Tienda Artesanal Departamento: Talento Humano</p>	<p>Instrucciones para la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Considere solo una de las competencias establecidas. ▪ Considere el desempeño durante todo el periodo de evaluación 				
FACTORES DE EVALUACIÓN	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
<p>APRENDIZAJE: ¿Adquiere conocimientos y destrezas a partir de instrucciones?</p>		X			
<p>COMUNICACIÓN: ¿Habla con compañeros y directivos para recibir o proporcionarles información?</p>			X		
<p>SERVICIO AL CLIENTE: ¿Organiza el trabajo para satisfacer las necesidades del cliente?</p>		X			
<p>COLABORACIÓN ¿Proporciona ayuda a otros compañeros cuando estos se la solicitan?</p>		X			
<p>DESARROLLO PERSONAL: ¿Asiste a cursos, acciones formativas para mejorar su efectividad?</p>			X		

NEGOCIACIÓN: ¿Argumenta con lógica, coherencia, claridad y persución la negociación?			X		
LIDERAZGO: ¿Motiva a sus comañeros hacia la realización de una actividad determinada?			X		
TRABAJO EN EQUIPO: ¿Asume la misión, visión, objetivos y valores como propios?			X		
PLANIFICACIÓN /ORGANIZACIÓN: ¿Planifica y distribuye las tareas dentro del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos en el plazo fijado?			X		
MEJORA CONTINUA: ¿Identifica y organiza actividades necesarias para su formación?			X		
DECLARACIÓN DEL EMPLEADO: Estoy de acuerdo <input type="radio"/> No estoy de acuerdo <input type="radio"/> con la evaluación					
COMENTARIOS:					
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:			FECHA:		

4.6.Capacitación y desarrollo por competencias

El área de capacitación otorga el dinamismo al perfil de competencias, toda vez que desarrolla, entrega y fomenta diversas habilidades laborales. Demás está decir, que ésta área ha de ir de la mano con la estrategia de la empresa.

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por una persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, brindan las pistas respecto de las necesidades de capacitación.

El proceso de capacitación permite además establecer y reconocer requerimientos futuros de empleados, asegurando el desarrollo de los recursos disponibles.

El objetivo de la capacitación es el perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones y responsabilidades que se le asignan, produciendo resultados de calidad, brindando excelentes servicios a sus clientes, previniendo y solucionando problemas que se generan dentro de su organización.

Con la capacitación se busca el perfil del trabajador que se adecue al perfil o modelo de competencias básicas que se plantea en el manual.

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son:

- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones son explícitamente especificadas.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación por cada competencia.

- La evaluación toma el conocimiento, las actitudes, y el desempeño como principal fuente de evidencia.
- La instrucción es individualizada al máximo.
- Requiere la participación de los trabajadores comenzando por identificar las competencias.

4.6.1. Fases del proceso de capacitación

Gráfico 36: Proceso de capacitación



Fuente: ficha bibliográfica

Elaborado por: Mariana Rodríguez

El proceso de capacitación debe cumplir con las siguientes fases:

1. Detección de las necesidades de capacitación, sean estas si es por la creación de un nuevo puesto, reestructuración de un puesto, fortalecer conocimientos en diferentes áreas.

2. Identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, esta fase hace referencia si es que el personal cuenta con los debidos equipos, materiales y herramientas para su trabajo.
3. Diseño de un plan de trabajo que no es otra cosa que el diseño del programa de capacitación.
4. Ejecución del programa de entrenamiento, tratando de no afectar horas de trabajo.
5. Evaluación cual fue el impacto de la capacitación en sus actividades laborales.
6. Control y seguimiento del uso de los parámetros expuesto en la capacitación.

Ver Programa de Capacitación en anexos. #10 Pág. # 166

CONCLUSIONES

1. La gestión del talento humano es un tema nuevo y muy amplio que está teniendo acogida sin ser una herramienta debidamente conocida y estudiada, por lo que manual propuesto servirá de base para ampliar el estudio de la gestión del talento humano por competencias en grandes organizaciones.
2. El modelo de Competencias adaptado a la Gestión del Talento Humano de las pymes es un proceso dinámico, porque, el puesto de trabajo siempre está requiriendo competencias y las personas son las que brindan estas competencias, las mismas que evolucionan de acuerdo a la orientación que le dé.
3. Aplicar el manual de Gestión del talento Humano por competencias genera nuevas expectativas de cambios dentro de la organización tales como el cumplimiento de objetivos, la consolidación de equipos de trabajo, mayor productividad y por ende el crecimiento de la organización.
4. Al tener identificadas las competencias requeridas en cada etapa de la gestión del talento humano se puede direccionar la misión, objetivos de las pymes de Prodecos, mejorando los niveles de desempeño de sus colaboradores.
5. Se enfatiza que las competencias fueron una herramienta indispensable que contribuirían de manera significativa al proceso de gestión del talento humano de las pymes, porque se permitirá ubicar a las personas en puesto de acuerdo a sus habilidades, siendo esta una manera de motivarlo, ayudándolo a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

1. Las Pymes son organizaciones que se encuentran en expansión, por lo que se recomienda para ser competitivas, potenciar su recurso humano, convirtiéndolo en la parte sustancial, ya que este es el que genera la productividad dentro de su negocio.
2. Las pymes deben tomar en cuenta la necesidad de capacitar y desarrollar competencias del Talento Humano, en base a los requerimientos que se den en las etapas de gestión toda que valla a la par cambios en el mercado.
3. El manual de gestión de talento humano es relativamente nuevo en nuestro medio, por lo cual se necesita el apoyo y colaboración de todos los integrantes de la organización para que ejecución tenga el fin esperado.
4. Revisar y actualizar constantemente la estructura ocupacional, conforme ocurran cambios en la empresa.
5. Seguir realizando estudios que permitan identificar nuevas competencias que contribuyan al fortalecimiento del talento humano y de la organización

BIBLIOGRAFIA

- MIQUEL PORRET GELABERT (2007) Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones; ESIC Editorial, 2da edición.
- MARTHA ALICIA ALLES (2005) Gestión por competencias: el diccionario, ediciones granica
- ÁNGEL GONZÁLEZ ARIZA (2006) Métodos de compensación basados en competencias; Ediciones Uninorte.
- MARCELO M. GÓMEZ (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica, primera edición, editorial brujas.
- CÉSAR BERNAL TORRES (2006) Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades, 2da edición. Pearson.
- MAURICE EYSSAUTIER (2006) Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia, 5ta edición. Thomson.
- CHIAVENATO IDALBERTO (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Mc Graw Hill. Octava edición.

MARTHA ALICIA ALLES (2006)	Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, ediciones granica
MARTHA ALICIA ALLES (2006)	Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias, ediciones granica
MARTHA ALICIA ALLES (2010)	Diccionario de Preguntas, competencias específicas gerenciales, ediciones granica
LUIS PUCHOL (2007)	Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 7ma edición. Ediciones Díaz del Salto.
CARLOS MENDEZ ALVAREZ (2006)	Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Editorial Limusa.
WAYNE MONDY, ROBERT NOE	Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición, Pearson Educación Prentice Hall
AGUSTÍN REYES PONCE	Administración de Empresas-Teoría y Práctica, Limusa Noriega Editores

- WILSÓN PAREDES,
NATHALYPAREDES (2011). Investigación en Acción, Rijabal editores.
- JOSÉ ALBERTO YUNI
CLAUDIO ARIEL URBANO (2006) Técnicas para investigar: Análisis de datos y redacción científica, Volumen 3, Editorial Brujas.
- WILSON MARIÑO (2008) Negocios familiares de baja inversión, Grupo Santillana.
- ARTURO ALMEIDA R (2008) Gestión del talento humano. Guía Didáctica. UTPL-PUCEI
- JAMES STONER, EDWAR FREEMAN, Administración, Sexta Edición, Pearson
DANIEL GILBERT Educación
- ROBBINS, STEPHEN, COULTER, MARY Administración, Editorial Pearson Educación, Octava edición.
- ILDEFONSO GRANDE ESTEBAN,
ELENA ABASCAL (2009) Fundamentos y técnicas de investigación comercial, Esic editorial, 10ma edición.

Páginas web consultadas:

- http://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA42&dq=metodologia+de+la+investigaci%C3%B3n+proyecto+factible&hl=es&ei=891oTqaFEtC4tgfA3t22Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDMQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/
- <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/FuentesReclutamiento>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm>
- <http://www.empresas.co.cr/Recursos-Humanos/La-Gestion-Humana-y-las-PYMES.html>
- <http://www.cursosypostgrados.com/noticias/gestion-humana-en-las-pymes-1147.html>
- <http://www.redemprendedoresbavaria.net/474/weblog/2750.html>
- www.micip.gov.ec
- <http://www.empleomx.com/feriasdeempleo/human/talentoporcompetencias.htm>

ANEXOS

Anexos 1: Cuestionario dirigido a los empleados de las pymes



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO

DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LAS PYMES

OBJETIVO: obtener información acerca del desarrollo y desempeño del personal de las pymes de Prodecos, esta información será de mucha utilidad y por ende nos ayudaran en el desarrollo del trabajo de titulación.

Instrucciones: Marque con una x según su criterio

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>ALTERNATIVAS DE RESPUESTA</u>				
	1	2	3	4	5
1. Las personas que trabajan en su empresa cumplen con los objetivos de la misma					
2. Las personas que trabajan en su empresa se someten con algún proceso de selección.					
3. Es indispensable la capacitación en cursos y talleres para mejorar el desarrollo de su trabajo					
4. Asistiría a cursos, talleres y conferencias de capacitación para mejorar su desempeño laboral.					
5. La empresa diseña planes y establece calendarios de formación para sus colaboradores.					
6. Colaboraría con evaluaciones para medir su rendimiento.					
7. Toma la iniciativa en el desarrollo de una actividad					
	<u>ALTERNATIVAS DE</u>				

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>RESPUESTA</u>				
	1	2	3	4	5
8. Promueve actividades innovadoras en beneficio de la empresa					
9. Los conocimientos que aplica en el desarrollo son adquiridos a través de la experiencia.					
10. Los conocimientos que aplica en su trabajo son adquiridos a través de cursos, talleres, instituciones educativas					
11. Conoce detalladamente las actividades que realizan en la empresa.					
12. Trabaja de manera amable y cooperativa con otras personas.					
13. Cumple con las actividades que planifica.					
14. Hace uso de sus habilidades como: observar, clasificar, ordenar, memorizar, comunicación, elaboración de sus productos y/o servicios					
15. La actividad que realiza cumple con las necesidades de los clientes y mercado.					
16. Organiza su trabajo para satisfacer las necesidades del cliente.					
17. Afronta diversas situaciones diversas que se producen en la empresa					
18. Establece los programas necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa					
19. Proporciona información, instrucciones para el desarrollo del proceso de la organización.					
20. Escucha y atiende los problemas, quejas y sugerencia del cliente.					

Gracias por su colaboración...



**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

1. ¿Las actividades que usted realiza son eficiente y eficaces?
2. ¿De qué manera contribuye sus actividades para el mejoramiento de su microempresa?
3. Cuantas personas trabajan en su microempresa.
4. El trabajo en equipo es:
5. El nivel de conocimiento de sus colaboradores es:
6. Para realizar sus actividades sus colaboradores, el grado de motivación es:

Para el desarrollo de sus actividades se plantean objetivos:
7. Se cumplen sus objetivos planteados:
8. Los servicios o productos que ofrecen satisfacen las necesidades de la sociedad
9. El entorno donde desarrollan sus actividades sus colaboradores es el adecuado:

GRACIAS!!

Anexos 3: Fotos de las pymes de prodecos

Foto 1: Hostería Comunitaria



Foto 2: Cabañas Comedores de Libertador Bolívar



Anexos 4: Pymes de Prodecos



Foto 3: Tienda Artesanal en Cadeate

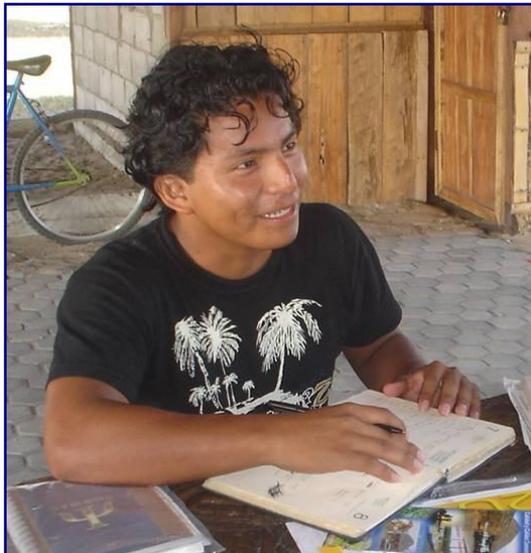


Foto 4: Collage de Tiendas Artesanales

Anexos 5: Fotos de Entrevistas con directivos



Foto: Directivos de las pymes



Anexos 6: Fotos de encuestas



Foto: Reuniones con miembros de las pymes para encuestas



Anexos 7: Formato de descripción de puesto por competencias

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
IDENTIFICACIÓN GENERAL	
Título del puesto:	Numero:
Departamento:	Autoridad:
Numero de Trabajadores:	
Objetivo del puesto:	
ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN:	
EXIGENCIAS DEL PUESTO:	
Competencias: Habilidades, esfuerzo, responsabilidades	
CARACTERISITICAS PERSONALES	
Edad, genero, estatura...	

ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

OBJETIVO: Seleccionar al personal idóneo para el puesto mediante el modelo de competencias logrando un mejor rendimiento del personal.

- I. Generalidades:
 - a. ¿Cuál es la imagen que tiene de la empresa?
 - b. ¿Conoce la misión, visión de la empresa?
 - c. ¿Conoce ud. Los productos o servicios que ofrece la empresa?
- II. Conocimientos y Habilidades que requiere el puesto de trabajo:
 - a. ¿Conoce Ud. las funciones que involucra el puesto de trabajo?
 - b. ¿Conoce Ud. las responsabilidades que involucra el puesto de trabajo?
 - c. ¿Qué conocimientos considera ud que debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
 - d. ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
 - e. ¿Qué nivel de estudios requiere para poder realizar su trabajo?
 - f. ¿Cómo se dirigiría a sus compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones?
 - g. ¿Cómo se dirigiría a sus directivos para recibir y/o proporcionarles información e instrucciones?
 - h. ¿Cómo satisface las necesidades del cliente?
 - i. ¿Cómo organiza su trabajo para satisfacer las necesidades del cliente?
 - j. ¿Cómo atiende las quejas, sugerencias y recomendaciones del cliente?
 - k. ¿Asiste a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad?
 - l. ¿Preparación de documentos para una negociación?
 - m. ¿Cómo argumentación, claridad y persuasión en las negociaciones?
 - n. ¿Realiza seguimiento a los acuerdos que se generan en las negociaciones?

Anexos 9: Formato de Evaluación por competencias

<p>Nombre del empleado: Título del puesto: Departamento:</p>	<p>Instrucciones para la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Considere solo una de las competencias establecidas. ▪ Considere el desempeño durante todo el periodo de evaluación 				
<p>FACTORES DE EVALUACIÓN</p>	<p>EXCELENTE</p>	<p>MUY BUENO</p>	<p>BUENO</p>	<p>REGULAR</p>	<p>MALO</p>
<p>APRENDIZAJE: ¿Adquiere conocimientos y destrezas a partir de instrucciones?</p>					
<p>COMUNICACIÓN: ¿Habla con compañeros y directivos para recibir o proporcionarles información?</p>					
<p>SERVICIO AL CLIENTE: ¿Organiza el trabajo para satisfacer las necesidades del cliente?</p>					
<p>COLABORACIÓN ¿Proporciona ayuda a otros compañeros cuando estos se la solicitan?</p>					
<p>DESARROLLO PERSONAL: ¿Asiste a cursos, acciones formativas para mejorar su efectividad?</p>					
<p>NEGOCIACIÓN: ¿Argumenta con lógica, coherencia, claridad y persuasión la negociación?</p>					
<p>LIDERAZGO: ¿Motiva a sus compañeros hacia la realización de</p>					

una actividad determinada?					
TRABAJO EN EQUIPO: ¿Asume la misión, visión, objetivos y valores como propios?					
PLANIFICACIÓN /ORGANIZACIÓN: ¿Planifica y distribuye las tareas dentro del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos en el plazo fijado?					
MEJORA CONTINUA: ¿Identifica y organiza actividades necesarias para su formación?					
<p>DECLARACIÓN DEL EMPLEADO: Estoy de acuerdo <input type="radio"/> No estoy de acuerdo <input type="radio"/> con la evaluación</p>					
COMENTARIOS:					
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:			FECHA:		

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Objetivo: Brindar la base conceptual y aplicativa de las principales herramientas involucradas en la gestión del talento humano dentro de las pymes mediante el enfoque de la gestión por competencias.

Objetivos específicos:

- Ofrecer una visión global del proceso de gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones en general.
- Aplicar técnicas y tendencias modernas sobre competencias, para dar soluciones objetivas a problemáticas específicas de las demás herramientas de gestión de recursos humanos.
- Garantizar la creación de valor entre todos los miembros de la organización

Dirigido:

- Personas que trabajan con el talento y recursos humanos en las pymes de Prodecos.
- Profesionales en general que desean conocer más en detalle la dinámica aplicativa de la gestión de recursos humanos por competencias.

Contenidos:

- Análisis de puestos por competencias.
- Selección de personal por competencias.
- Gestión del desempeño por competencias
- Capacitación y desarrollo por competencias
- Evaluación por competencias.

Metodología utilizada:

- Contenidos teóricos- prácticos

- Interactivo mediante la formulación de preguntas.
- Reflexivo, mediante el análisis de casos prácticos.

Duración:

- Luego de la jornada de trabajo.

Evaluación:

Mediante intervenciones orales que refuerzan los conocimientos brindados así como la presentación y exposición de un trabajo final.

GLOSARIO

Aptitud: capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo de trabajo específico.

Competencias: capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un trabajo determinado.

Función: conjunto de tareas que suponen una porción significativa del trabajo total que implica el puesto de trabajo.

Habilidades / Destrezas: capacidad de un individuo para realizar con precisión, facilidad y economía de tiempo y esfuerzo.

Motivación: aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

Actitud: Reacción evaluativo favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

Aptitud: Carácter o conjunto de condiciones que hacen a un hombre especialmente idóneo para una función determinada.

COMPETENCIAS:

Adaptación al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

Creatividad e innovación: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

Lealtad y sentido de pertenencia: Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

Compromiso: Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Dinamismo: Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.